

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

UWARUNKOWANIA I DYLEMATY FUNKCJONOWANIA CZŁOWIEKA WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Redakcja
Felicjan Bylok
Aleksandra Czarnecka
Agata Przewoźna-Krzemińska



Częstochowa 2023

Politechnika Częstochowska

**UWARUNKOWANIA I DYLEMATY
FUNKCJONOWANIA CZŁOWIEKA
WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI**

Redakcja
Felicjan Byłok, Aleksandra Czarnecka
Agata Przewoźna-Krzemińska

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2023

Recenzent

Prof. dr hab. Danuta Walczak-Duraj

Redakcja

Anita Ganoun

Redakcja techniczna

Robert Świerczewski

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

e-ISBN 978-83-7193-902-0

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2023

© Copyright by Felicjan Bylok, Aleksandra Czarnecka
Agata Przewoźna-Krzemińska
Częstochowa 2023



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	5
-------------	---

I. Uwarunkowania zarządcze

Rozdział 1. Teoretyczne aspekty zarządzania sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwie – Magdalena Bsoul-Kopowska, Katarzyna Zadros	10
Rozdział 2. Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy – Anna Karczewska	20
Rozdział 3. Zarządzanie różnorodnością w polskich uczelniach – problem dyskryminacji – Agnieszka Kwiatek	30
Rozdział 4. Specyfika zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi – studium przypadków – Marzena Pytel-Kopczyńska, Piotr Oleksiak	39
Rozdział 5. Aspekty zarządzania organizacją w obszarze współpracy uczelni z biznesem – Tomasz Odzimek	49
Rozdział 6. Negocjowanie wartości w organizacji – rozważania teoretyczne oraz implikacje empiryczne – Leszek Cichobłaziński	58

II. Uwarunkowania społeczne

Rozdział 7. Uwarunkowania rozwoju kultury zaufania w przedsiębiorstwach – Felicjan Bylok	69
Rozdział 8. Komunikacja i relacje pracownicze w pracy zdalnej w opinii pokolenia Z – Elżbieta Robak	83
Rozdział 9. Zaangażowanie w pracę młodych ludzi warunkiem wzrostu efektywności działań w organizacji – Joanna Gajda	93
Rozdział 10. Zdrowa organizacja w kontekście humanizacji pracy – Maja Skiba	104
Rozdział 11. Psychospołeczne uwarunkowania pracy na przykładzie środowiska branży transportowej – Katarzyna Kukowska, Waldemar Matuszewski	113
Rozdział 12. Społeczna kontrola jakości artykułów internetowej encyklopedii. Studium przypadku polskojęzycznej Wikipedii – Sebastian Skolik	125
Rozdział 13. Wykorzystywanie mediów społecznościowych w rekrutacji pracowników z różnych pokoleń – Agata Przewoźna-Krzemińska	137

III. Uwarunkowania prawne

Rozdział 14. Stosunek pracy – podstawa prawna relacji łączącej pracownika z pracodawcą – Anna Bazan-Bulanda	148
Rozdział 15. Regulatory issues of remote work in the legal systems of the USA and Europe – Konrad Głębocki	157
Rozdział 16. Sygnalista w zakładzie pracy. Prawno-społeczny kontekst zagadnienia – Anna Albrychiewicz-Słocińska	165
Rozdział 17. Profesjonalizm akademicki i lekarski w działalności zawodowej – Michał Konopka	176

IV. Uwarunkowania postpandemiczne

Rozdział 18. Wybrane zaburzenia lękowe w pandemii COVID-19 i ich konsekwencje dla funkcjonowania w miejscu pracy – Ewelina Krzyżowska	185
Rozdział 19. Dylematy moralne menedżerów wywołane pandemią COVID-19 i kryzysem energetycznym – Łukasz Skiba	195
Rozdział 20. Istota i znaczenie rozwiązań systemowych zorientowanych na udzielanie pomocy psychologicznej i wsparcia pracownikom w miejscu pracy – Dorota Lizoń-Szłapowska	206
Rozdział 21. Wspieranie przez pracowników uczelni wyższych studentów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu – Małgorzata Randak-Jeziarska	216
Rozdział 22. Projekty racjonalizatorskie jako wsparcie innowacyjnych rozwiązań zarządczych w logistyce międzynarodowej w dobie pandemii COVID-19 – Michał Dziadkiewicz, Judyta Kabus	224

Wstęp

We współczesnych organizacjach coraz powszechniejsza staje się opinia o tym, iż poprawa pozycji rynkowej jest w dużym stopniu zależna od potencjału społecznego przedsiębiorstwa. Aby w pełni wykorzystać ten potencjał, niezbędne jest zwrócenie uwagi na uwarunkowania funkcjonowania ludzi w organizacji. Od połowy XX wieku obserwuje się zmiany w postrzeganiu roli pracownika w organizacji. O przewadze przedsiębiorstwa na rynku nie decyduje już stopień zaawansowania rozwiązań technologicznych, ale pracownicy ze swoimi umiejętnościami i kompetencjami. W związku z tym zmienia się stosunek do nich jako posiadaczy swego rodzaju kapitału niezbędnego w procesie pracy. To właśnie człowiek (pracownik) ze swoimi kompetencjami, ambicjami i emocjami jest najważniejszą częścią organizacji. Wiedza i umiejętności pracowników przekładają się na wyniki finansowe organizacji. Inwestycje w kapitał ludzki otwierają wielkie możliwości rozwoju w każdym przedsiębiorstwie, a jednocześnie ich brak sprawia, że organizacja stoi w miejscu.

W wyniku szybko zmieniających się warunków rynkowych w XXI wieku (m.in. kryzysy ekonomiczne, pandemia COVID-19, konflikty wojenne) pojawiają się nowe wyzwania przed organizacjami i ich pracownikami. Mnogość i różnorodność tych wyzwań znalazła swoje odzwierciedlenie w rozważaniach prowadzonych przez autorów tej monografii, przy czym w centrum dociekań znajduje się człowiek, na którego oddziałuje splot czynników zarządczych, społecznych, psychologicznych i prawnych.

Celem monografii jest po pierwsze przedstawienie najistotniejszych uwarunkowań funkcjonowania organizacji i jej pracowników, po drugie uwypuklenie dylematów związanych z pełnionymi rolami. Pracownik staje przed dylematem. Z jednej strony tworzy organizację, która ma być sprawniejsza, przynosić coraz większe zyski właścicielom, a pracownikom dawać możliwość zaspokojenia potrzeb i realizacji ich celów. Z drugiej strony ta sama organizacja ogranicza podmiotowość pracowników, którzy muszą przestrzegać różnych norm i procedur i są niekiedy traktowani jako zasób organizacyjny.

Książka składa się z czterech części. Pierwsza przybliży problematykę uwarunkowań zarządczych człowieka w organizacji. Autorzy podjęli wątki związane z szerszym kontekstem zarządczym funkcjonowania człowieka w organizacji. Magdalena Bsoul-Kopowska i Katarzyna Zadros w swoim rozdziale przedstawiły poglądy różnych badaczy na temat problematyki zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwach w okresie przed pandemią COVID-19, w jej trakcie oraz po pojawieniu się zagrożeń wynikających z wojny w Ukrainie, przy czym sytuacje kryzysowe potraktowano w rozdziale jako nieodłączny element funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z kolei Agnieszka Kwiatek przedstawiła zagadnienia związane z problematyką równości

i zarządzania różnorodnością w wybranych polskich uczelniach. W szczególności położyła nacisk na problem równowagi między życiem prywatnym/rodzinnym a zawodowym, równości płci w procesie rekrutacji i rozwoju kariery. Diagnozę oparła na badaniach diagnostycznych wybranych polskich uczelni wyższych. Natomiast Marzena Pytel-Kopczyńska i Piotr Oleksiak przedstawili koncepcję zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie literatury przedmiotu oraz przykładów takiego zarządzania w wybranych polskich przedsiębiorstwach. W kolejnym rozdziale Anna Karczewska przybliżyła problem budowy wizerunku (marki) pracodawcy w obliczu częstych zmian zachodzących w ostatnim czasie na rynku pracy oraz w sferze komunikacji. Ponadto omówiła kwestie dostosowania oferty pracodawcy do wymogów nowego pokolenia młodych pracowników wchodzących na rynek pracy. Tomasz Odzimek przedstawił z kolei model funkcjonowania kooperacji nauka – biznes na podstawie przeprowadzonych badań. Model dotyczy współpracy uczelni i jej reprezentantów z lokalnymi przedsiębiorstwami. W tej części podjęto również wątki charakterystyczne dla węższego kontekstu zarządzania organizacjami, mianowicie dotyczące tworzenia wartości w organizacji. Leszek Cichobłaziński w rozdziale poświęconym negocjacom w organizacji ukazał negocjowanie wartości z perspektywy koncepcji działania językowego Johna Searle.

W kolejnej części podjęto rozważania nad czynnikami funkcjonowania człowieka sytuowanymi w społecznym kontekście organizacji. Można w tym przypadku mówić o bliższym kontekście, do którego zaliczyć można zaufanie, komunikację i relacje pracownicze, zaangażowanie pracowników, humanizację pracy oraz psychospołeczne uwarunkowania pracy. Felicjan Byłok, opierając się na badaniach empirycznych, przedstawił uwarunkowania kreowania kultury zaufania w organizacji. Kultura zaufania stanowi ważny czynnik wspomagający zarządzanie zespołami pracowniczymi. Szczególną rolę odgrywa w rozwijaniu stosunków międzyludzkich, przywództwie i wyznaczaniu celów. Z kolei Elżbieta Robak podjęła problematykę komunikacji i relacji pracowniczych w pracy zdalnej. Odwołując się do literatury przedmiotu, przedstawiła opinie przedstawicieli pokolenia Z na temat komunikacji i relacji pracowniczych w pracy zdalnej oraz czynniki warunkujące efektywne zarządzanie młodymi pracownikami z tej generacji. Joanna Gajda przedstawiła zagadnienie zaangażowania w pracę. Na podstawie analizy literatury przedmiotu ukazała sens i znaczenie zaangażowania się w pracę przez zatrudnione osoby. Ponadto dokonała przeglądu czynników wpływających na rozwój tego zjawiska. Maja Skiba podjęła wątek humanizacji pracy. Na podstawie studium literatury przedmiotu autorka zaprezentowała ujęcia definicyjne zdrowej organizacji, jej charakterystyczne cechy i choroby, na jakie może „cierpieć” organizacja. Katarzyna Kukowska i Waldemar Matuszewski przedstawili problematykę uwarunkowań pracy kierowców pojazdów ciężarowych wykonujących obowiązki w porze nocnej. Zidentyfikowali uwarunkowania psychofizyczne i społeczne funkcjonowania pracowników nocnych, organizacyjno-techniczne obciążenia pracy i poziom stresu pracowników realizujących transport krajowy nocą. Sebastian Skolik zaprezentował wytwarzanie społeczne procedur służących poprawie jakości haseł Wikipedii. Autor, stosując

podejście netnograficzne, przedstawił dwa odmienne wzorce poprawiania haseł w polskojęzycznej Wikipedii. Wzorce te zależne są od tego, czy użytkownicy dążą do promowania artykułów wysokiej jakości, czy też eliminowania artykułów niskiej jakości. Do dalszego kontekstu społecznego można zaliczyć Internet. Agata Przewoźna-Krzemińska ukazała problematykę e-rekrutacji oraz sposoby poszukiwania pracy przez zaangażowanych, doświadczonych i kompetentnych pracowników z pokolenia Baby Boomers, X, Milenials (Y) oraz pokolenia Z.

Z uwagi na dużą rolę, jaką odgrywają uwarunkowania prawne w funkcjonowaniu organizacji i jej pracowników, tej problematyce została poświęcona część trzecia. Poruszono w niej kwestie stosunku pracy i pracy zdalnej. Anna Bazan-Bulanda zreferowała, opierając się na przepisach i orzecznictwie sądowym, cechy charakterystyczne stosunku pracy oraz elementów odróżniających go od umów cywilnych. Rozważania te obejmują elementy wynikające z przepisów prawa cywilnego. Konrad Głębocki omówił działania regulacyjne w USA i kilku wybranych krajach europejskich w zakresie pracy zdalnej. W części tej poruszono również zagadnienie profesjonalizacji w działalności zawodowej oraz kwestię roli i miejsca sygnalistów w organizacji. Michał Konopka przedstawił zagadnienie profesjonalizmu akademickiego i lekarskiego. Zaprezentował działania niepożądane występujące w przestrzeni publicznej oraz przykłady zachowań pożądaných, określanych jako profesjonalne. Anna Albrychiewicz-Słocińska w swoim rozdziale skupiła się na prawnych aspektach problematyki wistleblowingu, wskazała aktualność problematyki oraz potencjalne problemy natury organizacyjno-społecznej związane z wdrożeniem systemu sygnalizowania nieprawidłowości w organizacji.

W części czwartej przedstawiono problemy związane z sytuacją postpandemiczną pracowników w organizacji. Ewelina Krzyżowska przedstawiła charakterystykę wybranych zaburzeń lękowych (zaburzenia lękowego uogólnionego, zaburzenia lękowego z napadami lęku oraz zaburzenia obsesyjno-kompulsyjnego), które mogą ujawniać się w dobie pandemii. Zidentyfikowała konsekwencje tych zaburzeń dla funkcjonowania w miejscu pracy, ujawniając ich niekorzystny wpływ na wydajność pracy pracownika. Łukasz Skiba podjął próbę określenia dylematów moralnych menedżerów, wywołanych pandemią COVID-19 i kryzysem energetycznym. Do realizacji tego celu skonfrontował wyniki badań z 2017 roku z wynikami własnych badań przeprowadzonych w roku 2022. Dorota Lizoń-Szłapowska ukazała psychologiczne i społeczne skutki pandemii oraz mechanizmów, które mogą mieć wpływ na poradzenie sobie ze skutkami sytuacji trudnej. Autorka zwróciła uwagę na konieczność wdrażania rozwiązań systemowych, które oferują specjalistyczne wsparcie i pomoc w miejscu pracy, zachowując standardy poufności i profesjonalizmu. Małgorzata Randak-Jeziarska naszkicowała problem wsparcia dla studentów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ASD), które wyrażają się m.in. przez trudności w nawiązywaniu relacji i komunikowaniu się, a także powtarzalny, stereotypowy repertuar zachowań i zainteresowań. Michał Dziadkiewicz i Judyta Kabus opisali proces wdrażania projektów racjonalizatorskich jako instrumentów wspomagających innowacyjne procesy

zarządcze w przedsiębiorstwach działających w branży logistyki międzynarodowej w okresie postpandemicznym.

Monografia adresowana jest do szerokiego grona czytelników, w szczególności do badaczy organizacji, studentów i praktyków zarządzania, którzy poszukują wiedzy o niematerialnych czynnikach wpływających na funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa. Autorzy mają nadzieję, że czytelnicy odnajdą treści inspirujące ich do własnych przemyśleń dotyczących funkcjonowania człowieka we współczesnych organizacjach.

I

Uwarunkowania zarządcze

Rozdział 1

TEORETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA SYTUACJAMI KRYZYSOWYMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Magdalena Bsoul-Kopowska¹, Katarzyna Zadros²

Streszczenie: Kryzys identyfikowany jest jako zjawisko dość nieoczekiwane, silne, zmieniające dotychczasowy stan rzeczy i zachodzące procesy w kierunku nieoczekiwanym i niepożądanym, a tym samym zagrażającym dotychczasowemu funkcjonowaniu. Takim zjawiskiem była pandemia COVID-19, która wywarła istotny wpływ na zdrowie osób, kondycję organizacji oraz sytuację gospodarek krajowych. Zachodzące dynamiczne zmiany otoczenia wynikłe z zaistniałej sytuacji kryzysowej wywołanej pandemią spowodowały, że większość przedsiębiorstw zmuszona była do podejmowania działań z zakresu zarządzania kryzysowego w celu wyeliminowania czynników ryzyka wpływających na ich funkcjonowanie na rynku. Najczęściej były to działania dotyczące: reorganizacji pracy w celu zmniejszenia zapotrzebowania i presji na nią, doradztwa dla pracowników, przeprowadzania szkoleń w zakresie rozwiązywania konfliktów czy umożliwienia pracownikom samodzielnego podejmowania większej ilości decyzji dotyczących sposobu wykonywania swojej pracy. W niniejszym rozdziale podjęto próbę przedstawienia poglądów badaczy na temat problematyki zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwach w okresie przed pandemią COVID-19, w jej trakcie oraz po pojawieniu się zagrożeń wynikających z wojny w Ukrainie, przy czym sytuacje kryzysowe potraktowano jako nieodłączny element funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kryzys, pandemia COVID-19, przedsiębiorstwo, zarządzanie, zarządzanie kryzysem

Wprowadzenie

Problematyka zarządzania kryzysowego wiąże się z potrzebą podjęcia dyskusji nad zagadnieniami stanowiącymi źródło myślenia i działania zorganizowanego w tej materii. Źródłem tym są sytuacje o charakterze kryzysowym oraz kryzysy, które mogą ujemnie oddziaływać na funkcjonowanie organizacji. Mogą to być także zjawiska dodatkowo wpływające na organizację, lecz z uwagi na ich nagły, nieoczekiwany, a więc nieprzewidywalny charakter – stanowiące zakłócenie ciągłości procesów społecznych, politycznych, gospodarczych i innych (Kitler, Wiśniewski, Prońko 2000, s. 133).

Literatura przedmiotu zarządzania w sytuacjach kryzysowych zawiera liczne próby zdefiniowania zjawiska zwanego kryzysem. Kryzys jest w niej postrzegany jako

¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

² Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

specyficzna sytuacja determinująca sposób funkcjonowania organizacji. Etymologię polskiego słowa „kryzys” można wywodzić od greckiego czasownika „*krinein*”, oznaczającego rozdzielać, odsiewać, rozstrzygać, decydować, sądzić, oraz pochodzącego od niego rzeczownika „*krisis*”, oznaczającego wybór, rozstrzygnięcie. Zatem w pierwotnym, najbardziej rozpowszechnionym znaczeniu kryzys jest momentem przesilenia, przełomu lub punktem zwrotnym w momencie najbardziej zagrażającym organizacji, który jest dla niej najmniej korzystny spośród innych możliwych.

Należy również pamiętać, że kryzys jest zjawiskiem specyficznym i wyjątkowym dla każdego przedsiębiorstwa, a nieuchronność pojawiania się zjawisk kryzysowych rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego ich przewidywania, wykrywania, diagnozowania, a następnie przezwyciężania. To z kolei wymusza potrzebę zrozumienia istoty zjawiska kryzysowego i jego przesłanek.

Na ogół uważa się, że sytuacja kryzysowa powstaje w wyniku wystąpienia określonych stanów zagrożenia. Jej kulminacyjnym momentem jest zaistnienie możliwości urzeczywistnienia się określonych zagrożeń, jeśli nie uda się przeciwdziałać nasilaniu się poszczególnych czynników ją współdeterminujących. Początek sytuacji kryzysowej ma miejsce w chwili pojawienia się oznak wskazujących na szybkie zaistnienie realnych zagrożeń, które są na ogół dostrzegalne w danej organizacji.

Kryzys w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu można spotkać szereg definicji kryzysu. W potocznym rozumieniu kryzys oznacza trudną sytuację, która istnieje lub może wystąpić. W znaczeniu uniwersalnym słowo „kryzys” rozumiane jest jako punkt zwrotny w każdym przebiegu zdarzeń, moment rozstrzygający, okres przełomu, etap lub zdarzenie, po którym następuje zmiana (Nowakowski, Rzemieniak 2003, s. 28). Dla Ch.F. Hermana kryzys to stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji (Herman 1963). Z kolei R. Barton uważa, że kryzys to główne, nieprzewidywalne wydarzenie, które ma potencjalnie negatywne efekty, znacząco ograniczające działalność organizacji w dziedzinie produkcji, usług, zatrudnienia, kondycji finansowej i reputacji (Barton 1993). Natomiast zdaniem J.R. Caponigra kryzysem jest każde wydarzenie lub działanie, które może mieć potencjalnie negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność biznesu, pozostaje lub w krótkim czasie będzie poza kontrolą tego biznesu (Caponigro 1998). I.I. Mitroff określa kryzys jako efekt pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze (Mitroff, Anagnos 2001).

Kryzys można także rozpatrywać jako fazę cyklu życia przedsiębiorstwa. W takim ujęciu R. Oldcorn definiuje kryzys jako nieuchronny, powtarzający się proces wynikający z faz cyklu organizacji. Przedstawia go jako „wynikową niezaplanowanych zdarzeń, która może zakłócać lub zagrażać normalnemu funkcjonowaniu firmy” (Oldcorn 1989, s. 237). Z kolei P.F. Drucker uważa, że kryzys jest nieuchronnym

i nieuniknionym zdarzeniem towarzyszącym funkcjonowaniu organizacji (Drucker 1992, s. 138). Według niego kryzys organizacji jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów, szczególnie dla przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, a innowacje nie są gwarancją na zniknięcie kryzysu i przetrwanie przedsiębiorstwa (Drucker 1992).

Na podstawie tego krótkiego przeglądu definicji kryzysu na potrzeby niniejszego rozdziału przyjęto definicję, zgodnie z którą kryzys jest rozumiany jako stan zagrożenia, w którym na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności wzrasta ryzyko związane z realizacją podstawowych funkcji organizacji. Z reguły wywoływany jest przez różnorodne czynniki mające źródła w samej organizacji (endogenne, wewnętrzne) oraz w jej mikro lub makro otoczeniu (egzogenne, zewnętrzne (tab. 1.1).

Tabela 1.1. Podstawowe źródła kryzysów w przedsiębiorstwach

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
brak lub błędne sformułowanie misji, wizji, celów organizacji	spadek tempa wzrostu gospodarczego kraju lub regionu
dysproporcje między celami a zasobami, niski stopień identyfikacji pracowników z organizacją	kryzys makroekonomiczny
przestarzałe metody organizacji i zarządzania, styl kierowania niedostosowany do zasad działalności	polityka ekonomiczna wobec przedsiębiorstw
słabe zarządzanie	polityka fiskalna, pieniężna i kursowa władz
niedostosowanie strategii do warunków otoczenia	tempo inflacji
nieodpowiednia kontrola finansowa	poziom dochodów ludności
niska efektywność gospodarowania, złe wyniki finansowe	struktura wielkości popytu i podaży
przywiązanie do stereotypów, hołdowanie tradycji, akceptacja konformizmu	starzenie się rynku (sektora)
niewłaściwe podejście do działań marketingowych	rozmiar konkurencji na rynku
działalność przekraczająca możliwości finansowe	pojawianie się substytutów
zbyt wielkie przedsięwzięcia, projekty	technologiczne
konflikty wewnętrzne	czynniki losowe
zakłócenia w komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji	
utrata płynności finansowej	

Źródło: (Walas-Trębacz, Ziarko 2011, s. 48)

M. Franco i H. Haase (2011) uważają, że do źródeł zewnętrznych można zaliczyć: ograniczony dostęp do źródeł finansowania, brak wsparcia instytucjonalnego, niekorzystne warunki rynkowe. W grupie źródeł wewnętrznych autorzy ci wyszczególnili: brak strategii lub nieodpowiednią strategię, brak wizji, problemy kompetencyjne czy słabość kadr i ich nieodpowiedni dobór. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na to, iż z kryzysem nierozzerwalnie związane są sytuacje kryzysowe dotyczące stanu kształtowanego w wyniku niekorzystnych zjawisk w czasie, który oznacza

niezadowolającą ocenę działalności przedsiębiorstwa (ale niezagrażającą jego życiu). Oznacza to, że kryzys jest kulminacją sytuacji kryzysowej (Michałowska, Stankiewicz, Danielak 2015, s. 111).

Kryzysy mogą obejmować swoim oddziaływaniem zarówno określone części, jak i całość poszczególnych organizacji (indywidualne), lub mogą wynikać z uwarunkowań otoczenia zewnętrznego i dotyczyć większej liczby organizacji (nieindywidualne) (Omri, Frikha 2012). Mogą mieć zróżnicowany czas trwania oraz charakteryzować się różnymi skutkami. Zauważyć można jednak, że zawsze oddziałują na organizację w sposób bezpośredni lub pośredni oraz pozytywny lub negatywny. Tylko od przedsiębiorstwa zależy, czy kryzys będzie miał na nie pozytywny czy negatywny wpływ.

A. Zelek zwraca uwagę, że mimo różnorodności, wieloznaczności i niejednoznaczności interpretacji zjawisk kryzysowych w organizacji można wskazać ich podstawowe cechy, wśród których wymienia: trwałą zakłócającą działalność organizacji; rzeczywiste lub pozorne utracenie kontroli nad swoją działalnością; zaburzenie równowagi wewnętrznej organizacji; zagrożenie istnienia organizacji lub jej części (funkcji); pogorszenie kondycji finansowej organizacji; zagrożenie realizacji celów strategicznych firmy; ambiwalencję możliwości rozwoju i naprawy; możliwość naruszenia lub utraty publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację, co pogarsza jej wizerunek; krótki czas podejmowania decyzji; wysoki stopień niepewności powodujący obawy i strach wśród pracowników oraz niski stopień przewidywalności spowodowany elementem zaskoczenia (Zelek 2003, s. 40). Część autorów zwraca uwagę na to, że niektóre przedsiębiorstwa, dzięki sprawnemu zarządzaniu, są w stanie podczas kryzysu zbudować większe zaufanie do nich niż przed kryzysem, a nawet poprawić wyniki finansowe. Jednak by uzyskać taki efekt, konieczne jest zarządzanie sytuacją kryzysową lub kryzysem w taki sposób, by maksymalnie wykorzystać możliwości systemów: technologicznego, ludzkiego i organizacyjno-kulturowego organizacji do walki z tą sytuacją (Gaj, Dorobisz 2018, s. 37).

Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwach

Kryzys najczęściej jest postrzegany jako zjawisko negatywne, które niekorzystnie wpływa na rozwój przedsiębiorstwa i stanowi zagrożenie realizacji jej celów, a w przypadku braku podjęcia działań, lub podjęcia błędnych, mogące prowadzić do jego upadku. Może jednak stanowić bodziec do działania i wpływać konstruktywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, reagując na kryzys, musi ocenić warunki zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym oraz zweryfikować artefakty, system wartości oraz główne zasady będące podstawą budowania kultury organizacyjnej. Wymaga to od kierownictwa, oprócz podejmowania działań związanych z bieżącą działalnością, także działań związanych z zarządzaniem kryzysowym. Wiąże się także z koniecznością szerokiego postrzegania procesów zachodzących w organizacjach i zarządzaniu nimi. Stanowisko takie prezentują

między innymi autorzy *Generic Crisis Management Handbook*, których zdaniem zarządzanie kryzysowe należy postrzegać w szerokim ujęciu, biorąc pod uwagę takie procedury i działania, które zmierzają do przejęcia kontroli nad sytuacją kryzysową przez menedżerów kryzysów i które umożliwiają im kształtowanie przebiegu kryzysu w drodze działań przygotowawczych. W polskiej literaturze analogiczne stanowisko prezentuje B. Wiśniewski (2014, s. 79), natomiast M. Madej (2010, s. 102) uważa, że: „w świecie biznesu, w którym zarządzanie kryzysowe pojmowane jest zgodnie z definicją wywodzącą się z jego kolebki, Stanów Zjednoczonych, stanowi ono zespół przedsięwzięć organizacyjnych, logistycznych i finansowych, których celem jest zapobieganie powstawaniu sytuacji kryzysowych, zapewnienie sprawności struktur decyzyjnych na wszystkich szczeblach zarządzania, ciągłej gotowości sił i środków do podjęcia działań, sprawnego reagowania oraz likwidacji skutków zaistniałej sytuacji”. Celem zarządzania kryzysowego jest zatem przeciwdziałanie potencjalnym i aktualnym zagrożeniom oraz przygotowanie się na wypadek ich wystąpienia oraz utrzymanie lub przywracanie stanu pierwotnego. Zarządzanie kryzysowe ma zapewnić bezpieczeństwo organizacji poprzez stworzenie warunków rozwoju podmiotom stanowiącym jej części składowe oraz uzyskanie poczucia panowania nad możliwymi zagrożeniami poprzez ich monitorowanie, wczesne ostrzeżenie i gromadzenie środków do ich przewycięzania.

Zasady przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym mogą zawierać procedury oraz przedsięwzięcia przygotowane przez kierownictwo organizacji w celu opanowania już powstałego kryzysu lub ograniczenia jego skutków, co określane jest mianem reagowania kryzysowego (Sienkiewicz-Małyjurek 2015, s. 28). Przeciwdziałanie to może być również procesem takiego działania podejmowanego przez organizację, którego celem jest zapobieganie sytuacjom kryzysowym, a w wypadku ich zaistnienia podjęcie działań zmierzających do przeciwdziałania niebezpiecznym zjawiskom. Takie działania są nazywane potocznie zarządzaniem sytuacją kryzysową (Wróblewski 1996, s. 39).

Jak już stwierdzono, badania sytuacji kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach prowadzą do wniosków, że przyczyny ich tkwią zarówno w otoczeniu, jak i w błędnym zarządzaniu. Do głównych przyczyn zewnętrznych kryzysów w polskich przedsiębiorstwach działających na przełomie XX i XXI wieku przedsiębiorcy zaliczyli: recesję w gospodarce polskiej 67,6%, wzrost stopnia konkurencji 65,0%; recesję w branży 44,2%, zatory płatnicze 42,5%, wysoki poziom bezrobocia 41,3%, wysokie stopy procentowe 35,2%, inflację 11,5% czy częste zmiany na stanowiskach kierowniczych 8,8%. Natomiast wśród przyczyn wewnętrznych wskazywali: błędne zarządzanie 38,2%, brak kapitału 35,3%, niską efektywność 18,5%, brak strategii rozwoju 18,0%, konflikty personalne 17,5%, zdarzenia losowe 14,7% oraz błędną politykę cenową 11,8% (Wawrzyniak 2002, s. 53-56). Z przytoczonych danych wynika, że najczęstszymi przyczynami pojawienia się sytuacji kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach były: recesja w gospodarce kraju oraz branży, rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa, brak kapitału i zatory płatnicze oraz złe zarządzanie.

Natomiast wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 2001 roku przez A. Zakrzewską-Bielawską (2008, s. 65-92) na próbie 65 dużych przedsiębiorstw z terenu całej Polski pokazują, że w przedsiębiorstwach, które podjęły działania restrukturyzacyjne, jako kluczowe źródła sytuacji kryzysowych zostały wskazane takie przyczyny wewnętrzne, jak: nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy, zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów, nadmiar majątku trwałego i duże obciążenia finansowe z tego tytułu oraz niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa.

W badaniach prowadzonych pod koniec drugiej dekady XXI wieku jako krytyczne czynniki porażek prowadzących do kryzysu zidentyfikowano słabe zaangażowanie i kompetencje, słabość kapitału społecznego oraz niewystarczające zasoby finansowe. Przy czym w większości badań kluczowe znaczenie dla sukcesu lub porażki przedsiębiorstw na rynku mają zasoby ludzkie oraz społeczne (Jedynak, Bąk 2022, s. 82). Do 2019 roku w gronie czynników mogących prowadzić do sytuacji kryzysowych firmy wymieniały także rosnące koszty zatrudnienia pracowników i problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach czy problemy z zakupem surowców i produktów. Znacznie rzadziej zwracały uwagę na niepewność sytuacji gospodarczej (Dębowska i in. 2022, s. 30). Wskazane powyżej, a opisywane przez badaczy przyczyny wewnętrzne i zewnętrzne kryzysów oraz sytuacji kryzysowych dotyczyły całego świata i wszystkich gospodarek oraz branż. Co więcej, zarządzający przedsiębiorstwami nie zakładali możliwości pojawienia się innych, nietypowych i radykalnie zmieniających spojrzenie na kryzysy i sytuacje z nimi związane.

Dotychczasowe rozważania pokazują zatem, że przyczyn kryzysu przedsiębiorstw może być bardzo wiele. Uogólniając można stwierdzić, że wszelkie negatywne zjawiska dla organizacji, bez względu na obszar, którego dotyczą, mogą stanowić ich przyczynę. Dlatego celem zarządzania kryzysowego musi być dążenie do minimalizacji potencjalnych zagrożeń oraz sprawne i skuteczne przeprowadzenie działań naprawczych w przypadku ich wystąpienia. Skuteczność tych działań uzależniona będzie od umiejętności, kompetencji i uprawnień osób nimi kierujących, jak i jednostek biorących udział w sytuacji kryzysowej. Sprawność w tym wypadku oznaczać będzie zdolność do osiągnięcia zaplanowanych celów, a skuteczność – stopień ich osiągnięcia (Sienkiewicz-Małyjurek, Krynojewski 2010).

Aktualne wyzwania zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwach

Radykalna zmiana podejścia badaczy i zarządzających do kryzysów, sytuacji kryzysowych i zarządzania nimi nastąpiła w 2020 roku wraz z wybuchem pandemii COVID-19. Pandemia jako nieznane wcześniej zagrożenie w otoczeniu organizacji stała się przyczyną licznych problemów o charakterze finansowym, zasobowym, logistycznym i organizacyjnym. Wymusiła także na zarządzających tymi

przedsiębiorstwami intensyfikację działań w obszarze zarządzania kryzysowego (Kaushal, Srivastava 2012). Można wręcz przyjąć, że od tego czasu przedsiębiorstwa funkcjonują w stanie permanentnego kryzysu wywołanego czynnikami, które od dziesięcioleci wydawały się czysto historycznymi. Najpierw była to wspomniana pandemia i jej kolejne fale oraz wywołane przez nią lockdowny, a następnie od 24 lutego 2022 roku wojna w Ukrainie.

W Polsce pierwszy przypadek zakażenia COVID-19 odnotowany został 4 marca 2020 roku i w diametralny sposób wpłynął na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Od tego czasu rozpoczęło się masowe ograniczanie zakresu działalności gospodarczej, a także całkowita jej likwidacja, przedsiębiorcy coraz częściej zaczęli informować urzędy pracy o planowanych zwolnieniach grupowych. W związku z epidemią i wprowadzonymi przez rząd obostrzeniami tylko 31 marca 2020 roku działalność gospodarczą zawiesiło w Polsce aż 9151 przedsiębiorców, a 1353 ją zamknęło. To dwa razy więcej niż w analogicznym okresie 2019 roku. Według Agencji Informacyjnej Polska Press w marcu 2020 roku do rejestru Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) złożono łącznie 58 700 wniosków dotyczących zawieszenia i likwidacji działalności gospodarczej. Z ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorców przez Pracodawców RP wynikało, że w kwietniu tego roku co piąta firma planowała zwolnienia 20% pracowników, a co dziesiąta – 30%. W sumie jakiegokolwiek redukcje planowało aż 66% firm. Przedsiębiorcy nie liczyli też na rządową tarczę antykryzysową, aż 78% z nich uważało rozwiązania przyjęte w tarczy antykryzysowej za złe (54%) lub bardzo złe (24%). Tylko 7% oceniało je pozytywnie (Oworuszko 2020).

W najcięższej sytuacji znalazły się mikro i małe przedsiębiorstwa, natomiast duże i średnie, mimo dotykających je kryzysów, oceniały swoją sytuację znacznie bardziej korzystnie (Dębkowska i in. 2022, s. 25-27).

Z nieco mniejszą siłą przedsiębiorcy odczuli kryzys wywołany wojną w Ukrainie, chociaż i ona wiązała się z wysokim poziomem niepewności sytuacji gospodarczej. Z reprezentatywnych badań przedsiębiorców przeprowadzonych przez „Rzeczpospolitą” wynika, że każdy z nich odczuł co najmniej jeden negatywny skutek inwazji Rosji w Ukrainie, a około 70% obawia się o sytuację ekonomiczną swojego przedsiębiorstwa. Zwłaszcza że w ślad za rozwojem sytuacji wojennej pojawiają się kolejne zjawiska prowadzące do rozwoju sytuacji kryzysowych, w tym wysoka inflacja, gwałtowny wzrost cen paliw płynnych i węgla, a co za tym idzie szybki wzrost cen surowców i produktów (Osiecki 2022).

Aktualnie każdego dnia obserwuje się kolejne sytuacje kryzysowe lub mogące prowadzić do kryzysów, których skutków nie da się przewidzieć. Można jednak przypuszczać, że najbliższych kilka lat będzie okresem permanentnej sytuacji kryzysowej wymagającej od przedsiębiorstw i zarządzających nimi wyjątkowej kreatywności i elastyczności. Wydaje się także, że duża część obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw nie przetrwa tego okresu i albo wycofa się z działalności rynkowej, albo ją radykalnie zmieni.

Podsumowanie

Jak zatem widać, złożoność problematyki zarządzania kryzysowego wynika z konieczności przewidzenia oraz podjęcia działań adekwatnych do zagrożenia przed jego zaistnieniem, czyli takich, które nie dopuszczą do powstania sytuacji kryzysowych. Z uwagi na to w zarządzaniu kryzysowym kładzie się duży nacisk na odpowiednie rozpoznanie wystąpienia potencjalnych zagrożeń, a w razie ich wystąpienia zaplanowanie działań, dokonanie podziału odpowiedzialności i kompetencji uczestniczących w nim podmiotów, przygotowanie środków i technologii ich wykorzystania, stosowne do potrzeb rozmieszczenie w terenie działań, zagospodarowanie przestrzenne oraz monitorowanie istniejących systemów zabezpieczeń. Jednocześnie ostatnie lata pokazują, że otoczenie organizacji zawsze będzie posiadało cechy zaskakujące nawet najsprawniejszych specjalistów od zarządzania kryzysowego.

Sytuacja kryzysowa wpływa na rozwój organizacji i stanowi zagrożenie realizacji jej celów, a w przypadku braku podjęcia lub podjęcia błędnych działań może prowadzić do upadku przedsiębiorstwa. Może on jednak stanowić bodziec do działania i wpływać konstruktywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zarządzający małymi i średnimi przedsiębiorstwami uważają, że zarządzanie sytuacją kryzysową, w tym planowanie, jest z ich punktu widzenia mniej ważne. Część z nich zakłada, że ubezpieczenie przedsiębiorstwa uchroni je przed wszystkimi kryzysami, w związku z czym dodatkowe działania nie są im potrzebne. Innym powodem, dla którego część małych i średnich przedsiębiorstw nie zarządza sytuacją kryzysową, jest brak odpowiednich zasobów materialnych i niematerialnych, które ułatwiają odpowiednie przygotowanie.

Przedsiębiorcy wskazują ponadto na brak czasu na opracowywanie planów awaryjnych oraz innych czynności, które wiążą się z przygotowaniem do sytuacji kryzysowej oraz nie widzą potrzeby tworzenia zespołów antykryzysowych. Tłumaczą to brakiem finansów oraz tym, że przyszłość jest zbyt niepewna, aby móc ją przewidzieć. Zarządzający badanymi przedsiębiorstwami wychodzą również z założenia, że poważne kryzysy zdarzają się na tyle rzadko, że nie wymagają szczególnych procedur, a na kryzys należy reagować wówczas, gdy się pojawi.

Literatura

1. Barton R. (1993), *Crisis management*, Oxford Press Publisher, Oxford.
2. Caponigro J.R. (1998), *The Crisis Counsellor. A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis*, NTX, London.
3. Dębowska K. i in. (2022), *Szok pandemiczny, szok wojenny, czyli jak firmy reagują na kryzysy*, PIE, Warszawa.
4. Druker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa.
5. Herman Ch.F. (1963), *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organization*, „Administrative Science Quarterly”, 8, s. 61-82.

6. Franco M., Haase H. (2011), *Failure Factors in Small and Medium-Sized Enterprises: Qualitative Study from an Attributional Perspective*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, 6, s. 503-521.
7. Gaj M., Dorobisz A. (2018), *Pojęcie sytuacji kryzysowej z punktu widzenia public relations*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 130, s. 37-44.
8. Jedynak P., Bąk S. (2022), *Kluczowe czynniki porażek przedsiębiorstw podczas pandemii COVID-19*, „Management and Quality”, 2, 4, s. 80-91.
9. Kaushal V., Srivastava S. (2021), *Hospitality and Tourism Industry Amid COVID-19 Pandemic: Perspectives on Challenges and Learning from India*, „International Journal of Hospitality Management”, 92, s. 1-9.
10. Kitler W., Wiśniewski B., Prońko J. (2000), *Wybrane problemy zarządzania kryzysowego w państwie. Studium*, AON, Warszawa.
11. Krzakiewicz K. (2005), *Corporate Crisis Management*, „Management”, 1, 9, s. 15-22.
12. Madej M. (2010), *Ochrona ludności a zarządzanie kryzysowe*, [w:] Kisielnicki J. i in. (red.), *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, s. 77-85, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji, Warszawa.
13. Michałowska M., Stankiewicz D., Danielak W. (2015), *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 2, s. 110-125.
14. Mitroff I.I., Anagnos G. (2001), *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, Amacon, New York.
15. Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L. (2003), *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa.
16. Oldcorn R. (1989), *Management*, MacMillan, London.
17. Omri A., Frikha M. (2011), *Failure Factors in Tunisian Macro-enterprises: Introspection through Cognitive Mapping*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship”, 24, s. 493-512.
18. Orłowski W. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
19. Orłowski W. i in. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa.
20. Osiecki A. (2022), *Wpływ wojny w Ukrainie na gospodarkę*, <https://www.rp.pl/wydarzenia-gospodarcze/art37296281-wplyw-wojny-w-ukrainie-na-gospodarke> (dostęp: 20.11.2022).
21. Oworuszko J. (2020), *Przedsiębiorcy masowo zawieszają działalność gospodarczą. Tysiące firm nie może funkcjonować przez koronawirusa. Raport Polska Press Grupy*, <https://polskatimes.pl/przedsiębiorcy-masowo-zawieszaja-dzialalnosc-gospodarcza-tysiace-firm-nie-moze-funkcjonowac-przez-koronawirusa-raport-polska/ar/c1-14893619> (dostęp: 20.11.2022).
22. Sienkiewicz-Małyjurek K. (2015), *Skuteczne zarządzanie kryzysowe*, Difin, Warszawa.
23. Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F. (2010), *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
24. Walas-Trębacz J., Ziarko J. (2011), *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.
25. Wawrzyniak B. (2002), *Pułapki w zarządzaniu jako przyczyny kryzysu*, [w:] Kozyra B., Zelek A. (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, s. 61-76, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

26. Wiśniewski B. (2014), *Podstawowe zagadnienia prawno-organizacyjne zarządzania kryzysowego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, 3, s. 75-86.
27. Wróblewski R. (1996), *Zarys teorii kryzysu. Zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, AON, Warszawa.
28. Zakrzewska-Bielawska A. (2008), *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, s. 65-92, C.H. Beck, Warszawa.
29. Zelek A. (2002), *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, [w:] Kozyna B., Zelek A. (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, s. 110-126, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
30. Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa.

THEORETICAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

Abstract: The crisis is identified as a rather unexpected, strong phenomenon, changing the current state of affairs and the ongoing processes in an unexpected and undesirable direction, and thus threatening the current functioning. One such phenomenon was the COVID-19 pandemic, which had a significant impact on the health of people, the condition of the organization and the situation of national economies. The dynamic changes in the environment resulting from the crisis situation caused by the pandemic meant that most enterprises were forced to undertake crisis management actions in order to eliminate risk factors influencing their functioning on the market. Most often, these were activities related to: reorganization of work in order to reduce the demand for and pressure on it, counseling for employees, conducting training in conflict resolution or enabling employees to make more decisions about how to perform their work. This chapter attempts to present the views of researchers on the issue of crisis management in enterprises in the period before the COVID-19 pandemic, during it and after the emergence of the threats resulting from the war in Ukraine. At the same time, crisis situations were treated in the article as an integral part of the company's functioning.

Keywords: COVID-19 pandemic, crisis, crisis management, enterprise, management

Rozdział 2

EMPLOYER BRANDING – BUDOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY W OBLICZU ZMIAN NA RYNKU PRACY

Anna Karczewska³

Streszczenie: Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie problemu budowy wizerunku (marki) pracodawcy w obliczu częstych zmian zachodzących w ostatnim czasie na rynku pracy oraz w sferze komunikacji. Ponadto omawiane są kwestie dostosowania oferty pracodawcy do wymogów nowego pokolenia pracowników wchodzących na rynek pracy. Młodzi pracownicy poszukują odmiennych wartości niż starsze pokolenia, ponadto komunikują się i pozyskują informacje w głównej mierze w przestrzeni wirtualnej. W okresie postpandemicznym wzrasta popularność elastycznego czasu i formy pracy, w tym pracy hybrydowej lub zdalnej. Następuje również spadek emocjonalnego zaangażowania pracowników w aktywność zawodową. Sprostanie oczekiwaniom młodszych pracowników stanowi duże wyzwanie dla współczesnych pracodawców.

Słowa kluczowe: employer branding, pokolenie Z, rynek pracy, wizerunek pracodawcy, zmiana

Wprowadzenie

Sytuacja na rynku pracy ulega dynamicznym przemianom. Warunki pandemii oraz okresu postpandemicznego wpłynęły nie tylko na rozwój nowych form komunikacji w obrębie i poza organizacją, ale również na poziom zaangażowania, satysfakcji z pracy i oczekiwań wobec pracodawców. Użytkowanie nowych narzędzi komunikacyjnych, przestrzeni wirtualnej oraz rozwój pracy zdalnej i hybrydowej zmieniły znacząco sposób pracy oraz sposoby komunikowania się pracowników i pracodawców. Przemianom ulega także sfera wartości pracowników, szczególnego znaczenia zyskuje potrzeba równowagi praca – życie (*work-life balance*) oraz odpowiedzialności społecznej biznesu (CSR). Zwłaszcza nowe pokolenie pracowników przywiązuje wagę do etycznej strony prowadzenia działalności biznesowej oraz zmienia miejsce pracy w hierarchii indywidualnych potrzeb.

Na obecnym rynku pracy panują specyficzne uwarunkowania – stosunkowo trudno jest znaleźć pracownika o wymaganych kompetencjach, co sprawia, że czas poszukiwań wydłuża się, a koszt procesu rekrutacji rośnie. W związku z tym można zaobserwować wzrost znaczenia działań z zakresu rekrutacji i selekcji

³ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

(Albrychiewicz-Słocińska, Robak 2017, s. 148). W obliczu zmian zachodzących na rynku pracy i w sferze komunikacji organizacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym dostosowanie się przez pracodawców do wymagań młodych pokoleń pracowników stanowi coraz większe wyzwanie. Celem rozdziału jest opisanie problemu budowy wizerunku pracodawcy (employer branding) w warunkach zmian na rynku pracy oraz dostosowania oferty pracodawcy do wymogów młodych pracowników wchodzących na rynek pracy na podstawie analizy najnowszej literatury przedmiotu, raportów i danych statystycznych.

Employer branding – marketing rekrutacyjny czy coś więcej?

Wizerunek pracodawcy w oczach otoczenia społeczno-gospodarczego i pracowników jest istotny od wielu lat. Świadczyć mogą o tym organizowane rankingi najlepszych pracodawców czy też pracodawców wspierających matki lub podejmujących działania w obszarze społecznego zaangażowania biznesu. Wraz z rozwojem nowych form komunikacji internetowej nastąpił wzrost znaczenia tego wizerunku. Konsumenckie podejście do organizacji i sfery pracy sprawiło, że zaczęto traktować pracodawcę jako markę, którą się buduje i kształtuje, dostosowując ją do oczekiwań odbiorców. Employer branding (EB) można zdefiniować jako: „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” (Kozłowski 2012, s. 14). W idei EB traktuje się firmę, pracodawcę, jak produkt, który należy sprzedać odbiorcom – obecnym i przyszłym pracownikom.

Ogólnie ujmując, employer branding (budowanie marki) zajmuje się przede wszystkim przyciąganiem najlepszych talentów z zewnętrznego rynku pracy. Aby pozyskać wykwalifikowanych specjalistów, programy te muszą „przyciągnąć” ich uwagę unikalną ofertą pracodawcy i odpowiednio ją przekazać, opierając się na segmentacji grupy docelowej (Theurer i in. 2018).

Naukowcy przedstawiają ramy koncepcyjne ujmujące synergię pomiędzy tzw. brandingiem korporacyjnym, employer brandingiem wewnętrznym, employer brandingiem zewnętrznym i orientacją na markę. Badacze tego tematu wskazują, że zarówno employer branding wewnętrzny, jak i employer branding zewnętrzny są wzajemnie powiązаныmi częściami brandingu korporacyjnego, który obejmuje ogólnie całe „zarządzanie obietnicami” organizacji (Foster, Punjaisri, Cheng 2010). Employer branding wewnętrzny skupia się na obecnych pracownikach, podczas gdy employer branding zewnętrzny koncentruje się na potencjalnych przyszłych pracownikach. Dość szczegółowy model employer brandingu wewnętrznego przedstawili D. Barros-Arrieta i E. García-Cali (2020), którzy podjęli próbę konceptualizacji tego pojęcia. Branding wewnętrzny składa się z praktyk zarządzania zasobami ludzkimi skoncentrowanych na marce, wewnętrznej komunikacji wizerunkowej oraz z przywództwa marki. Prowadzi on między innymi do takich efektów, jak zrozumienie

marki, zaangażowanie, lojalność i zachowania obywatelskie (citizenship). Badacze ci wyjaśniają różnice między brandingiem zewnętrznym (pracodawcy) a brandingiem wewnętrznym, wykorzystując podział na poszczególne grupy interesariuszy (potencjalni oraz obecni pracownicy). W tym modelu widoczna jest również idea synergii między brandingiem wewnętrznym, brandingiem zewnętrznym i orientacją na markę.

Orientację na markę natomiast możemy zdefiniować jako strategiczną orientację firmy, która wpływa na jej działania marketingowe i strategię marki oraz zapewnia menedżerom budowanie silnych marek (Piha, Papadas, Davvetas 2021). Sposobem zastosowania zasad orientacji na markę dla obecnych pracowników jest branding wewnętrzny, a dla potencjalnych pracowników – employer branding (zewnętrzny). Obecni pracownicy powinni dostosować swoje zachowania do wartości, które reprezentuje marka. Dlatego firmy opracowują wewnętrzne działania wizerunkowe, aby upewnić się, że ich pracownicy rozumieją wartości marki i angażują się w markę (Piha, Avlonitis 2018). Zarówno branding wewnętrzny, jak i employer branding mają na celu komunikowanie „obietnic” marki i wpisują się w podejście oparte na wartościach (Mosley 2007). Employer branding zatem to nie tylko sam marketing rekrutacyjny, w zależności od interesariuszy może obejmować bardzo różnorodne działania, być skierowany zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Zmiany na współczesnym rynku pracy

Na rynku pracy w okresie pandemii i po pandemii zauważyć można przede wszystkim zmiany roli i zasięgu pracy zdalnej oraz w trybie hybrydowym w różnorodnych branżach. Na obszarze UE procent zatrudnionych, którzy zwykle lub czasami pracowali z domu, wzrósł z 14,6% do 24,4% w latach 2019-2021. Praca zdalna i hybrydowa stała się więc powszechnym elementem polskiego rynku pracy. Jak wynika z badań pracowników europejskich, w największym stopniu dotyczy to pracowników z wykształceniem wyższym. Z ich zalet w mniejszym stopniu korzystają zatem pracownicy niżej wykształceni. Te tryby pracy będą miały różnorodne, nie tylko pozytywne skutki w sferze motywacji i zarządzania pracownikami. Szczególnie dotyczy to młodszych pokoleń, oczekujących od pracodawcy elastycznych trybów pracy (Eurostat 2022).

Liczba internetowych platform internetowych i platform usług opartych na lokalizacji (taksówki czy dostawy) wzrosła ze 142 w 2010 roku do ponad 777 w 2020 roku. Cyfrowe platformy pracy umożliwiają dwa rodzaje stosunków pracy: pracownicy są bezpośrednio zatrudniani przez platformę albo platforma jest pośrednikiem łączącym pracownika z pracodawcą. W pierwszym przypadku są kategoryzowani jako pracownicy pozostający w stosunku pracy z pracodawcą, w drugim zaś przypadku są kategoryzowani przez platformy jako samozatrudnieni lub niezależni wykonawcy.

Śledząc podaż i popyt na siłę roboczą na głównych platformach od 2017 roku, Online Labor Observatory podaje, że nastąpił wzrost zarówno popytu, jak i podaży w przypadku pracy niezależnej i „mikrozadań” (microtasks). Od wybuchu pandemii COVID-19 podaż pracy na platformach internetowych znacznie wzrosła, podczas gdy ogólnie popyt na pracę spadł i dotyczył głównie zadań związanych z tworzeniem oprogramowania i nowymi technologiami. Zapotrzebowanie na pracę na pięciu głównych platformach internetowych w większości pochodzi z krajów rozwiniętych, podczas gdy podaż pracy głównie z krajów rozwijających się (ILO 2021, s. 2-3).

The Work Trend Index Survey przeprowadzany przez Microsoft wśród pracowników w 84 krajach świata wykazał między innymi, że 41% pracowników w obecnym roku rozważa odejście od obecnego pracodawcy, natomiast 46% przeprowadzkę z uwagi na możliwość pracy zdalnej (Work Trend Index 2022). Ukazuje to postępującą mobilność pracowników i coraz mniejszą ich lojalność w stosunku do miejsca pracy. Postępuje także spadek zaangażowania w pracę pracowników na całym świecie. Według danych Global Workplace Report (Gallup Institute 2022) tylko 14% pracowników w Europie (jak również w Polsce) jest zaangażowanych w swoją pracę, a 39% odczuwa codzienny stres (w Polsce podobnie – 38% pracowników).

Utrata zaangażowania, większego celu, brak uznania, jak również potrzeba zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym mogą być przyczyną pojawiającego się wśród pracowników młodszego pokolenia tzw. „cichego odejścia” (ang. *quiet quitting*). Młodzi ludzie są świadomi, że nie będą rozwijali swojej kariery tylko w jednej firmie, ale będą mieli w swoim życiu wielu pracodawców. W związku z tym oczekują, że firmie będzie zależało na zatrzymaniu ich kompetencji i talentów, a oni sami nie są przygotowani na starania się ponad normę dla pracodawców. W związku z tym mogą decydować się na niewychodzenie poza swoje podstawowe obowiązki, niewychodzenie z dodatkowymi inicjatywami czy niepozostawanie w siedzibach firm poza czasem pracy (CERN 2022).

Ponieważ na rynek wchodzi młode pokolenie pracowników o odmiennych oczekiwaniach wobec pracodawców, ważne jest, aby znać i dostosowywać do nich swoją ofertę. Młodzi ludzie częściej aplikują do firm oferujących im ambitne zadania, rozwijające i ciekawe wyzwania. Co więcej, istotne są dla nich: pozytywna atmosfera oraz otwarta kultura organizacyjna. Oczekują oni elastycznego czasu pracy, korzystania ze zdobyczy nowoczesnych technologii, możliwości pracy zdalnej czy też udziału w międzynarodowych projektach. Ważne dla młodych ludzi staje się osiągnięcie sukcesów, ale przy zachowaniu równowagi pomiędzy osobistą a zawodową sferą życia. Kolejnym aspektem decydującym o wyborze pracodawcy jest jego marka oraz to, czy organizacja jest rozpoznawalna na rynku, a także czy daje ona możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego (Albrychiewicz-Słocińska, Robak 2017, s. 158-159).

Najmłodsze pokolenie pracowników, tzw. pokolenie Z, skłania się bardziej ku indywidualizmowi w zakresie uczenia się, komunikacji i interakcji międzyludzkich. Szczególnie dla tego pokolenia praca w grupach może stanowić wyzwanie. W związku z tym organizacje powinny przyjąć programy socjalizacyjne, szkoleniowe, które

pomogą w dostosowaniu się młodych pracowników do kultur i projektów nastawionych na współpracę i pracę zespołową. Biorąc pod uwagę rozwój pracy zdalnej i komunikacji wirtualnej, pracownicy z pokolenia Z będą czuć się swobodnie w pracy z członkami zespołu rozproszonymi geograficznie i komunikującymi się elektronicznie (Gerdeman 2020). Natomiast mogą mieć oni pewne obawy przed pracą z innymi, preferować elektroniczne metody komunikacji oraz potrzebować wsparcia społecznego ze strony przełożonych i współpracowników (Pichler, Kohli, Granitz 2021, s. 605). Pokolenie Z ma także większą potrzebę niż starsze pokolenie, aby menedżerowie słuchali i cenili ich pomysły i opinie (Ozkana, Solmaz 2015, s. 480).

Budowa marki pracodawcy wobec zmian na rynku pracy

Spadek zainteresowania pracą etatową wraz ze wzrostem popularności platform internetowych sprawił, że employer branding pracodawcy zyskuje na znaczeniu. Pracodawcy powinni podejmować działania na rzecz budowy wizerunku organizacji, który będzie przyciągał uwagę kandydatów i usprawni ich pozyskanie. Dlatego też, planując proces rekrutacji, bardzo ważne jest dostosowanie działań do charakterystyki grupy, do której organizacja kieruje przekaz (segmentacja odbiorców) (Albrychiewicz-Słocińska, Robak 2017).

Obecnie do organizacji należy również nawiązywanie i utrzymywanie częstych kontaktów z pracownikami i pomoc w połączeniu swojej pracy z większym celem. Starsze pokolenia mogą pełnić ważną rolę w przekazywaniu swojego doświadczenia i pomaganiu młodszym pracownikom w budowaniu silnego poczucia sensu i celu wykonywanej pracy. Stanowisko ombudsmana CERN potwierdza konieczność zmian w kulturze pracy współczesnych organizacji – „sprawiedliwe uznanie oraz wspieranie zdrowego WLB jest kluczem do odwrócenia pracowników od cichego odchodzenia z pracy” (CERN 2022).

W związku z pandemią COVID-19 firmy musiały zmodyfikować swoją orientację na budowanie marki pracodawcy, w szczególności zrewidowały swoje programy w tym zakresie, aby odrzucić nadmierne inwestycje. Jednocześnie okres po pandemii, to czas w którym powinno się skupić na jakości programów dotyczących employer brandingu (Kucherov i in. 2022, s. 129).

Solidne programy budowania marki pracodawcy wymagają sekwencyjnego zestawu działań wykonywanych przez zespół HRM (zarządzania zasobami ludzkimi) lub menedżerów marki organizacji. Firmy muszą przede wszystkim zdefiniować swoje cele związane z budowaniem marki pracodawcy (np. rekrutacja, retencja itd.). Następnie trzeba dokonać segmentacji w celu określenia grup docelowych dla marki pracodawcy oraz przeprowadzić sondaż wśród grup docelowych, aby zebrać dane na temat postrzegania i stosunku do marki pracodawcy. Segmentacja może brać pod uwagę taki zestaw czynników istotnych dla pracodawcy jak np. wiek, wykształcenie, ukończona uczelnia, średnia ocen, miejsce zamieszkania i poziom dochodów,

stopień koncentracji na karierze, etap życia czy też pożądane korzyści zawodowe (Moroko, Uncles 2009).

W następnej kolejności organizacja powinna opracować Employee Value Proposition (EVP), czyli propozycję wartości dla pracowników, aby zaprezentować główne elementy przewagi wobec konkurencji i korzyści ze strony pracodawcy. Jest ona promowana w szczególności za pośrednictwem mediów wirtualnych (media społecznościowe, strona internetowa, blogi firmy, platformy wideo czy grywalizacja) lub offline (targi pracy, targi kariery, firmowe broszury, wydarzenia firmowe, sponsoring, programy adaptacyjne i szkoleniowe). EVP powinno być ujęte w formie wyróżniających się komunikatów, adekwatnych dla wybranej grupy docelowej. Ponadto należy używać odpowiednich narzędzi komunikacji, wykorzystywanych przez daną grupę docelową (w przypadku młodych kandydatów z ostatnich lat studiów odpowiednie będą np. zarówno targi kariery, jak i media społecznościowe). Wskazane jest wdrożenie analityki HR w procesie rekrutacji (ang. *recruitment analytics*) oraz określenie zestawu odpowiednich mierników monitorowania efektywności rekrutacji i jej zmian pod wpływem programów budowania marki pracodawcy (Moroko, Uncles 2009).

Od czasu pandemii COVID-19 cyfrowe narzędzia wykorzystywane na potrzeby rekrutacji i budowania marki mają coraz większy potencjał. Najbardziej efektywnych pracodawców cechuje kreatywność w zakresie narzędzi wykorzystywanych w procesie rekrutacji i selekcji. Tradycyjne formy komunikacji z kandydatami nie są już wystarczające, szczególnie w odniesieniu do najmłodszego pokolenia potencjalnych pracowników (Albrychiewicz-Słocińska, Robak 2017, s. 149).

Doceniane przez młodych kandydatów do pracy są także etyczne zachowania organizacji czy zachowania świadczące o jej społecznej odpowiedzialności. Literatura przedmiotu podejmuje temat etycznych zachowań organizacji, tzw. „podaj dalej” (*pay-it-forward behavior*). Jest to działanie, w którym osoby takie jak pracownicy i partnerzy biznesowi przekazują coś wartościowego stronie trzeciej, ponieważ same w przeszłości otrzymały coś wartościowego, niekoniecznie od tej samej strony (Yoshikawa, Wu, Lee 2019). Opiera się ono na zasadzie społecznej wzajemności oraz na przekonaniu, że uczynione dobro wraca, choć niekoniecznie od tej samej osoby.

Na poziomie mikro (wewnątrz organizacji) działania „podaj dalej” obejmują m.in. mentoring, wprowadzenie do własnej sieci relacji, „networkingu”, pisanie pozytywnych komentarzy w mediach społecznościowych (np. w LinkedIn, Facebook) czy też pomaganie współpracownikom poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem (Baker, Bulkley 2014; Yoshikawa, Wu, Lee 2018). Na poziomie mezo (między organizacjami i społecznościami) będą to inicjatywy społecznościowe, dzielenie się informacjami i radami, rekomendacje, czas na wolontariat bądź też aktywność crowdfundingowa oferująca bezpłatne zbieranie funduszy dla firm dotkniętych wpływem pandemii (Crowdfund Canada 2021; Eriksson, Nappa, Robertson 2022). Na poziomie makro możemy wyróżnić dzielenie się informacjami i najlepszymi praktykami oraz wspieranie pozytywnego wizerunku innych firm w ekosystemie biznesowym. Największy potencjał tkwi w wartości wizerunkowej tworzenia

pozytywnej kultury organizacyjnej, która buduje markę pracodawcy. Ponadto może również charakteryzować całą kulturę biznesową na poziomie regionalnym, budując wartość dla firm oraz poczucie przynależności i zaangażowania ich pracowników (Eriksson, Nappa, Robertson 2022).

Z badań przeprowadzonych na 550 studentach wyższych uczelni biznesowych wynika, że dobra reputacja przypisywana jest organizacjom, które postrzegane są jako odpowiedzialne społecznie i posiadają pozytywną markę pracodawcy. Zgodnie z wynikami przytaczanych badań reputacja wydaje się pojęciem nadrzędnym, obejmującym postrzeganą społeczną odpowiedzialność biznesu, jak i postrzegane marki pracodawców. Organizacje opracowujące strategię, polityki i działania w zakresie zachowań odpowiedzialnych społecznie i budujące odpowiednio marki pracodawców mają lepszą reputację wśród studentów (Tkalac Verčič, Sinčić Ćorić 2018).

Kolejnym ważnym aspektem w budowie wizerunku pracodawcy jest dbanie o pozytywne doświadczenia kandydatów do pracy. Im bardziej negatywne doświadczenie, tym bardziej spada prawdopodobieństwo polecenia pracy znajomemu lub ubiegania się o inne stanowisko w danej organizacji. Negatywne doświadczenia zostaną także najprawdopodobniej przekazane innym ludziom poprzez portale społecznościowe. Stworzenie pozytywnego doświadczenia kandydata wzmacnia markę pracodawcy i zwiększa zdolność organizacji do przyciągania i zatrudniania w niej ludzi z wymaganymi kompetencjami i talentami. Plan doświadczenia kandydata będzie uzupełniał plan rekrutacji organizacji, zawierający m.in. określenie harmonogramu, który należy przekazać kandydatowi. W następnej kolejności określa się cele dla każdego etapu procesu rekrutacji w zakresie komunikacji oraz działań mających na celu zaangażowanie kandydata i zbudowanie z nim relacji. Można zastosować wiele metod i narzędzi komunikacji. Przykładowo media społecznościowe mogą zostać wykorzystywane do łączenia organizacji z kandydatami i budowania puli talentów (np. Facebook, LinkedIn, Glassdoor). Duże znaczenie ma chociażby monitorowanie stron karier takich jak Glassdoor, Pracuj.pl i reagowanie na negatywne posty ze strony kandydatów do pracy (Jeanquart Miles, McCamey 2018, s. 762).

Ostatnim aspektem wartym poruszenia jest treść pracy wykonywanej przez pracowników. Według badań przeprowadzonych w branży turystyczno-hotelarskiej możliwość bycia kreatywnym i innowacyjnym w pracy jest ważnym czynnikiem motywującym pracowników do pozostania w obecnej pracy (obok aspektu ekonomicznego). Możliwości te wpływają także na zamiar polecenia pracy w firmie innym ludziom (Ek Styvén i in. 2022).

Podsumowanie

Menedżerowie organizacji, chcąc utrzymać konkurencyjność organizacji na krajowym i międzynarodowym rynku, powinni wyjść poza tradycyjne schematy działań i dostosować się do zmian, jakie następują na rynku pracy. Muszą zapewnić dotychczasowym pracownikom satysfakcję z wykonywanej pracy i relacji w miejscu pracy

i zrozumieć młodych kandydatów na pracowników pokolenia Z oraz dostosować do ich potrzeb działania budujące markę pracodawcy.

Zagadnienie budowy wizerunku pracodawcy (EB) jest pojęciem wielowymiarowym i nie powinno być ograniczane tylko do działań w obszarze rekrutacji. Dobrze traktowani, zaangażowani w pracę pracownicy jako ambasadorzy marki są równie, jeśli nie bardziej istotni dla wizerunku organizacji jako pracodawcy, szczególnie w erze szybkiej komunikacji w świecie wirtualnym.

Ponadto integracja nowych technologii z procesami zarządzania organizacją jest nie tylko atrakcyjna dla kandydatów na pracowników z pokolenia Z, ale stanowi również sposób na rozwój organizacji przyszłości. Podczas ostatniej pandemii pracownicy i organizacje odkryli zwiększoną użyteczność komunikacji w przestrzeni wirtualnej oraz pracy zdalnej, zaś sami pracownicy ciągle oczekują ułatwień i elastyczności, jaką oferują te rozwiązania. Aspektów tych nie może zabraknąć w polityce wartości organizacji, tzw. Employee Value Proposition, oferowanej zarówno kandydatom na pracowników, jak i samym pracownikom.

Literatura

1. Albrychiewicz-Słocińska A., Robak E. (2017), *Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y – wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 28, 1, s. 147-161.
2. Baker W., Bulkley N. (2014), *Paying it forward vs. rewarding reputation: Mechanisms of generalized reciprocity*, „Organization Science”, 25(5), s. 1493-1510.
3. Barros-Arrieta D., García-Cali E. (2020), *Internal branding: Conceptualization from a literature review and opportunities for future research*, „Journal of Brand Management”, 28, 2, s. 133-151.
4. CERN Bulletin (2022), [https://cds.cern.ch/record/2826469/files/CERN%20Bulletin%20Issue%20\(English\).pdf](https://cds.cern.ch/record/2826469/files/CERN%20Bulletin%20Issue%20(English).pdf) (dostęp: 20.11.2022).
5. Crowdfund Canada (2021), *Pay it forward*, <https://crowdfund.ca/pay-it-forward> (dostęp: 20.11.2022).
6. Eriksson T., Nappa A., Robertson J. (2022), *Crafting a paying-it-forward mindset in business: Five principles for a competitive employer branding advantage*, „Business Horizons”, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.01.001> (dostęp: 20.11.2022).
7. Eurostat (2022), *File: Distribution of people working from home by frequency, educational attainment level and by sex, EU, 2021*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Distribution_of_people_working_from_home_by_frequency,_educational_attainment_level_and_by_sex,_EU,_2021_\(in_%25_of_total_employed_people_aged_20-64\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Distribution_of_people_working_from_home_by_frequency,_educational_attainment_level_and_by_sex,_EU,_2021_(in_%25_of_total_employed_people_aged_20-64).png) (dostęp: 20.11.2022).
8. Foster C., Punjaisri K., Cheng R. (2010), *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, „Journal of Product & Brand Management”, 19, 6, s. 401-409.
9. Gerdeman D. (2020), *The new rules for remote work: Pandemic edition. Harvard Business School Working Knowledge*, <https://hbswk.hbs.edu/item/the-newrules-for-remote-work-pandemic-edition> (dostęp: 20.11.2022).

10. Gallup Insitute (2022), *State of the Global Workplace: 2022 Report*, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx> (dostęp: 20.11.2022).
11. ILO (2021), *The role of digital labour platforms in transforming the world of work*, Work Employment and Social Outlook, https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.htm (dostęp: 20.11.2022).
12. Jeanquart Miles S., McCamey R. (2018) *The candidate experience: Is it damaging your employer brand?*, „Business Horizons”, 61, s. 755-764.
13. Kozłowski M. (2012), *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Kucherov D.G. i in. (2022), *Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?*, „Journal of Business Research”, 151, s. 126-137.
15. Ek Styvén M. i in. (2022), *Employee perceptions of employers’ creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality*, „Journal of Business Research”, 141, s. 290-298.
16. Moroko L., Uncles M. (2009), *Employer branding and market segmentation*, „Journal of Brand Management”, 17(3), s. 181-196.
17. Mosley R. (2007), *Customer experience, organizational culture and the employer brand*, „Brand Management”, 15, 2, s. 123-134.
18. Ozkana M., Solmaz B. (2015), *The Changing Face Of The Employees – Generation Z and their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students)*, „Procedia Economics and Finance”, 26, s. 476-483.
19. Pichler S., Kohli Ch., Granitz N. (2021), *DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation*, „Business Horizons”, 64, s. 599-610.
20. Piha L.P., Avlonitis G.J. (2018), *Internal brand orientation: Conceptualisation, scale development and validation*, „Journal of Marketing Management”, 34, 3-4, s. 370-394.
21. Piha L., Papadas K., Davvetas V. (2021), *Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation*, „Journal of Business Research”, 134, s. 203-222.
22. Theurer C. i in. (2018), *Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews”, 20, 1, s. 155-179.
23. Kkalac Verčić A., Sinčić Ćorić D. (2018), *The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility*, „Public Relations Review”, 44, s. 444-452.
24. Work Trend Index (2021), *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? Annual Report*, https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work?OCID=AID2101651_SEM_ConnexityCSE&szredirectid=16250758885630100478810070302008005 (dostęp: 20.11.2022).
25. Yoshikawa K., Wu C.H., Lee H.J. (2018), *Generalized social exchange and its relevance to new era workplace relationshipss*, „Industrial and Organizational Psychology”, 11, 3, s. 486-492.
26. Yoshikawa K., Wu C.H., Lee H.J. (2019), *Generalized exchange orientation: Conceptualization and scale development*, „Journal of Applied Psychology”, 105, 3, s. 294-311.

EMPLOYER BRANDING – BUILDING THE IMAGE OF AN EMPLOYER IN THE FACE OF THE CHANGES ON THE LABOUR MARKET

Abstract: The aim of this chapter is to present the problem of building the employer’s image in the face of dynamic changes on the labor market and in the field of communication and adapting the employer’s offer to the requirements of the new generation

of young employees entering the labor market. Young employees are looking for different values than older generations, as well as communicate and obtain information mainly in the virtual space. In the post-pandemic period, the popularity of flexible working hours and forms of work, including hybrid or remote work, is increasing. Meeting the expectations of younger employees is a challenge for modern employers.

Keywords: employer branding, generation Z, labour market, change

Rozdział 3

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W POLSKICH UCZELNIACH – PROBLEM DYSKRYMINACJI

Agnieszka Kwiatek⁴

Streszczenie: W rozdziale poruszono zagadnienia związane z problematyką równości i zarządzania różnorodnością w wybranych polskich uczelniach. Celem opracowania jest analiza w zakresie: równowagi między życiem prywatnym/ rodzinnym a zawodowym, równości płci w procesie rekrutacji i rozwoju kariery. Diagnozę oparto na badaniach diagnostycznych wybranych polskich uczelni wyższych. Szczególnie podjęto kwestię dostosowania do programów i wytycznych organizacji międzynarodowych w zakresie równości i niedyskryminacji w kluczowych obszarach z zakresu ZZL.

Słowa kluczowe: równość, różnorodność, zarządzanie różnorodnością

Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorstwa i instytucje (w tym edukacyjne), a szczególnie osoby nimi zarządzające, powinny mieć świadomość wpływu środowiska społecznego na efekty pracy. W związku z tym coraz więcej z nich inicjuje działania wokół stworzenia odpowiedniego klimatu pracy dla swoich obecnych i potencjalnych pracowników. Postępujący proces starzenia się społeczeństwa, podniesienie wieku emerytalnego oraz zwiększający się poziom świadomości i tolerancji wobec grup mniejszościowych wymusiły na pracodawcach zmianę podejścia do zasobów ludzkich, które w firmach również uległy przemianom. W związku z tym przedsiębiorstwa w większości dostrzegają stojące przed nimi wyzwania dotyczące uwzględniania różnorodności, czyli wielości osobowości, doświadczeń, kwalifikacji, wiedzy i kompetencji swoich pracowników w wielu procesach wewnętrznych, mając na uwadze wymierne dla nich korzyści (Kwiatek 2014, s. 31).

Oczywiście jak każde zmiany – szczególnie te dostosowawcze – w obszarze zasobów ludzkich, kultury organizacyjnej czy, ogólnie rzecz ujmując, środowiska pracy są najbardziej skomplikowane i wymagające. Źle przygotowanie i niewłaściwie wprowadzane mogą nieść ze sobą niebezpieczeństwo dysfunkcji czy nawet patologii w obszarach zasobów ludzkich. Obecnie wprowadzanie tego typu zmian w przedsiębiorstwach i instytucjach (w tym edukacyjnych, takich jak uczelnie wyższe) wymusza po pierwsze przeobrażenia w strukturze zasobów ludzkich na

⁴ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

rynku pracy (jak zostało wyżej wspomniane), po drugie naciski ze strony instytucji i organizacji, których zadaniem jest propagowanie i monitorowanie przestrzegania praw pracowniczych, w tym równościowych. Jak możemy przeczytać na stronach ILO (International Labour Organization), nierówności i dyskryminacja ograniczają możliwości, marnują ludzkie talenty potrzebne do postępu gospodarczego oraz pogłębiają społeczne napięcia i nierówności. Zwalczenie dyskryminacji jest istotną częścią promowania godnej pracy, a sukces na tym froncie jest odczuwalny daleko poza miejscem jej wykonywania (ILO).

W związku z powyższym także wiele polskich uczelni na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat podjęło taką próbę dostosowawczą poprzez diagnozę sytuacji w tym obszarze oraz tworzenie planów obejmujących swoim zakresem wszystkich pracowników i studentów. Plany te zakładają wypracowanie rozwiązań zgodnych z przepisami powszechnie obowiązującego prawa i dobrymi praktykami rekomendowanymi przez Komisję Europejską (Europejska Karta Naukowca 2006).

Różnorodność, zarządzanie różnorodnością – charakterystyka zjawiska

Pojęcie „różnorodności” odnosi się do cech, które stanowią o szeroko rozumianej tożsamości jednostek (Arredondo 1996, s. 8-9). Ogólnie rzecz biorąc, przyjmuje się, że różnorodność (*diversity*) to wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią / są podobni zarówno w sposób widoczny (płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa itp.), jak i w cechach niewidocznych (wiedza, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, przekonania, postawy, osobowość itp.). Koncepcja różnorodności bazuje na poszanowaniu wszelkich różnic istniejących między ludźmi (Kwiatek 2014a, s. 32).

W Polsce równe traktowanie swoich obywateli gwarantuje art. 32 i art. 33 *Konstytucji RP* z 1997 roku (*Konstytucja RP*). Natomiast zasady równości oraz zakaz dyskryminacji na gruncie pracy w polskim prawodawstwie reguluje *Kodeks pracy* w rozdziale IIa „Równe traktowanie w zatrudnieniu” (*Kodeks pracy*). Czytamy w nim, iż: „Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy” (*Kodeks pracy*, art. 18^{3a} § 1).

Z kolei w art. 18^{3a} § 3 *Kodeks pracy* wprowadza również kategorie dyskryminacji, z podziałem na bezpośrednią i pośrednią, jako formy stanowiące poważne naruszenie prawa wobec pracownika, które wiążą się z możliwością ponoszenia odpowiedzialności karnej. Dyskryminacja bezpośrednia określana jest jako traktowanie pracownika mniej korzystnie niż innych pracowników w porównywalnej sytuacji z powodu jednej lub kilku przyczyn, takich jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa,

religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie lub orientacja seksualna. Natomiast z dyskryminacją pośrednią mamy do czynienia wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania wystąpią dysproporcje w zakresie warunków zatrudnienia na niekorzyść wszystkich lub znacznej części pracowników ze względu na jedną lub kilka przyczyn wymienionych wcześniej (Rotkiewicz 2006, s. 43).

Dysfunkcje w pracy mogą przybierać różne postaci, np. mobbing, który Międzynarodowa Organizacja Pracy (International Labour Organization) definiuje jako „agresywne zachowanie, które możemy określić jako mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników (...), który staje się przedmiotem psychicznego dręczenia. (...). Zachowania takie muszą stanowić kilka przesłanek, aby mogły być określone mobbingiem. I tak na przykład muszą być długotrwałe, uporczywe, przyjmować postać zastraszania, nękania, izolowania i skutkować zaniżeniem samooceny lub wyeliminowanie jednostki lub grupy pracowniczej (Bazan-Bulanda, Kwiatek 2019, s. 273).

W przedsiębiorstwach i instytucjach w obszarze pracy i zarządzania zasobami ludzkimi równe traktowanie i niedyskryminowanie sprowadza się głównie do stwarzania odpowiednich warunków pracy. Zasadniczą rolę odgrywa tu właściwe rozpoznanie i uwzględnianie określonych potrzeb i oczekiwań pracowników. Osiągnięcie ich pozostaje w ścisłym związku z tworzeniem pracownikom należytych warunków pracy bez względu na kategorię społeczną (Cierniak 2001, s. 103-104).

Obszarami procesu zarządzania zasobami ludzkimi wymagającymi włączenia zasad równości i poszanowania różnorodności są:

- rekrutacja (przejrzyste zasady, wstępna selekcja, rozmowy kwalifikacyjne, testy kompetencji itp.);
- adaptacja zawodowo-społeczna (wprowadzenie, szkolenia wstępne, budowanie relacji);
- motywowanie pracowników (rozpoznawanie potrzeb, budowanie narzędzi HR);
- ocenianie pracowników (jasny, sprawiedliwy i dopasowany do wielości i różnorodności system ocen, mający wpływ na wynagradzanie i awans);
- system rozwoju i awansów (możliwość rozwoju, dostosowanie do aspiracji i oczekiwań, przejrzystość wymogów aplikacyjnych i ścieżek karier);
- tworzenie zespołów (budowanie relacji, przywództwo, partycypacja pracownicza) itp.

Jak wykazują liczne badania, właśnie w tych to obszarach może dochodzić najczęściej do nierównego traktowania, a nawet dyskryminacji (Kwiatek 2014, s. 158).

W obecnej rzeczywistości rynkowej coraz więcej firm widzi nie tylko konieczność dostosowania do istniejących wymogów prawnych (obciążenia), jaką niesie ze sobą różnorodność, ale i korzyści wykorzystania jej bogactwa, w związku z tym uwzględniają ją w programach działania. Przykładem takiego działania jest proces zarządzania różnorodnością (*diversity management*). Jest to jedna ze sfer zarządzania,

którego celem jest wykorzystanie zróżnicowania pracowników z korzyścią dla firmy. To nie tylko zapobieganie dyskryminacji ze względu na szczególne cechy pracowników, ale świadome i zaplanowane działania w każdym z etapów zarządzania zasobami ludzkimi, włączania go do strategii i powiązania z innymi procesami w przedsiębiorstwie czy instytucji.

Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, aby każda zatrudniona osoba czuła się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał (Robak 2021, s. 38). D.A. Thomas zdefiniował zarządzanie różnorodnością jako zagregowany efekt zarządzania zasobami ludzkimi, mający na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową (Thomas 2009, s. 35-40).

Nie inaczej też podchodzą do problematyki równości, różnorodności pracowniczey i zarządzania nią w coraz szerszym zakresie polskie uczelnie. Najczęściej tworzą one plany działań równościowych z poszanowaniem równości i różnorodności oraz zapewnieniem wszystkim swobody rozwoju naukowego w każdym z etapów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: rekrutacja, adaptacja, motywowanie do pracy, rozwój zawodowy, awansowanie i ścieżki karier, uczestnictwo w zespołach i grupach badawczo-rozwojowych itp. Potrzeba wprowadzania zintegrowanych działań równościowych na uczelniach zdeterminowana jest przez instytucje zajmujące się nauką i jakością kształcenia, prawa człowieka oraz Komisję Europejską.

Równość i zarządzanie różnorodnością w uczelniach

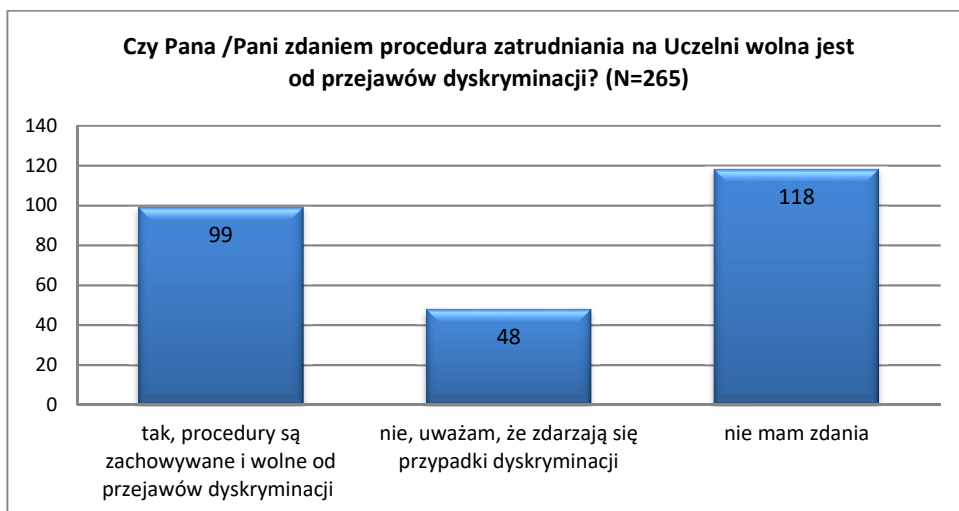
Zgodnie z komunikatem Komisji Europejskiej w sprawie wzmocnionej europejskiej przestrzeni badawczej (Komisja Europejska 2012) zachęca się państwa członkowskie UE m.in. do usuwania prawnych i innych barier w rekrutacji, utrzymaniu i rozwoju karier naukowczyń i naukowców, przy jednoczesnym pełnym przestrzeganiu prawa UE dotyczącego równości płci (Dyrektywa 2006/54/WE), jak również rozwiązania problemu nierówności ze względu na płeć w procesach decyzyjnych oraz zapewnienie, że co najmniej 40% przedstawicielek lub przedstawicieli płci niedostatecznie reprezentowanej uczestniczy w komitetach zaangażowanych w rekrutację / rozwój kariery oraz w tworzenie i ocenę programów badawczych.

Ogólnie uważa się, że wśród wielu korzyści, jakie niesie ze sobą równość i różnorodność w nauce i szkolnictwie wyższym, wymienić można pozytywny wpływ na jakość badań i nauczania oraz wzmocnienie pozycji naukowo-badawczej instytucji w konkurencyjnym środowisku, polepszenie dialogu i wymiany myśli poprzez budowanie inkluzywności i poczucia wspólnoty. Równość i różnorodność w nauce i szkolnictwie wyższym przekłada się również na dobrostan pracowników, co przyczynia się do tworzenia lepszego środowiska pracy oraz przyciągania i zatrzymywania naukowych talentów.

Najczęściej uczelnie aktywizują swoje działania w pięciu obszarach wskazanych przez Komisję Europejską, które są szczególnie istotne, tj.:

1. równowagi między życiem prywatnym/rodzinnym a zawodowym;
2. równowagi płci w kadrze zarządczej i gronach decyzyjnych;
3. równości płci w procesie rekrutacji i rozwoju kariery;
4. włączenia kwestii płci do badań i treści dydaktycznych;
5. przeciwdziałania przemocy ze względu na płeć, w tym przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu.

Badania diagnostyczne w wyżej wymienionych obszarach w jednej z uczelni technicznych (zatrudniającej 620 nauczycieli akademickich), przeprowadzone w 2022 roku, wykazały, iż procedury zatrudniania wolne są od przejawów dyskryminacji (według 99 ankietowanych – 37%), jednak 48 ankietowanych (18%) uważa, że się zdarzają, a 118 (45%) nie miało zdania na ten temat (rys. 3.1). Czyli można przypuszczać, iż proces rekrutacyjny w większości wolny jest od przejawów dyskryminacji i innych nieprawidłowości.

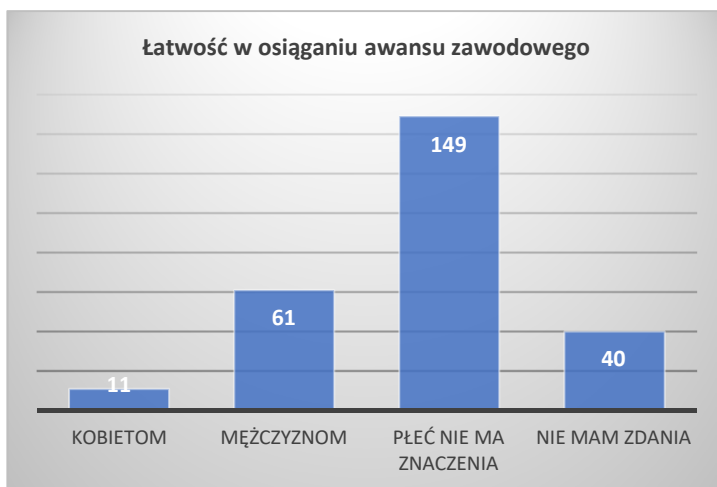


Rysunek 3.1. Procedura zatrudniania a przejawy dyskryminacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

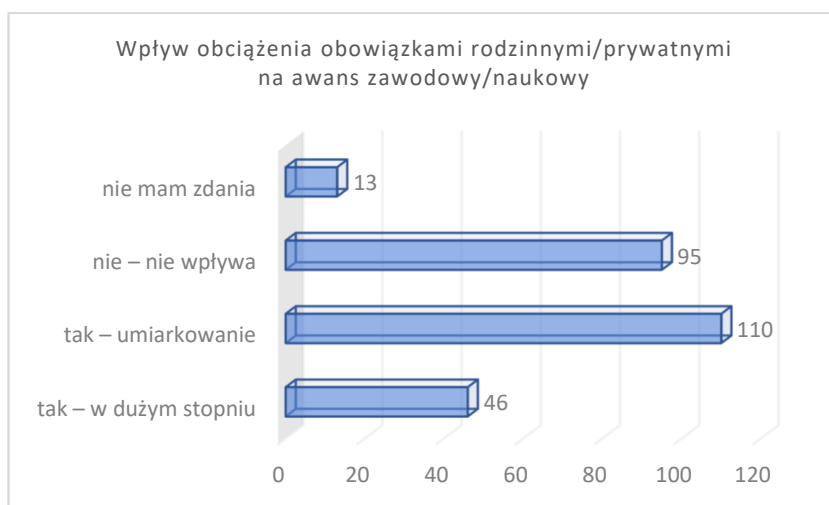
Kolejnym obszarem podanym diagnozie było określenie trudności w osiągnięciu poszczególnych stopni awansu zawodowego ze względu na płeć. Znaczna większość – 149 ankietowanych – była zdania, że płeć nie ma w tym przypadku większego znaczenia, jednak 61 osób odpowiedziało, że mężczyznom jest łatwiej osiągnąć awans zawodowy (rys. 3.2).

W obszarze równoważenia życia osobistego z pracą zawodową i wpływu tych sfer na siebie ankietowani w większości odpowiedzieli (aż 210 ankietowanych), że obciążenie obowiązkami rodzinnymi/prywatnymi wpływa w stopniu umiarkowanym i znacznym na awansowanie i pracę zawodową (rys. 3.3).



Rysunek 3.2. Łatwość w osiągnięciu awansów zawodowych kobiet i mężczyzn

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych



Rysunek 3.3. Równowaga praca – życie osobiste

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Diagnoza przeprowadzona w jednym z wiodących uniwersytetów wykazała następujące problemy w badanych obszarach związanych z równością i różnorodnością (Plan Równości Płci dla Uniwersytetu Warszawskiego 2022):

1. Łączenie pracy z życiem rodzinnym – część z wymienionych zjawisk dotyczyło zarówno kobiet, jak i mężczyzn, jednak to kobiety deklarowały częściej, że wykonują większość obowiązków rodzinnych.
2. Kobiety nie uzyskują wsparcia na poziomie instytucjonalnym i narzucają sobie samoograniczenia związane z rozwojem kariery naukowej oraz z ubieganiem się

o znaczące funkcje na wydziale czy na uczelni. Jak określono, zjawisko to można interpretować jako zinternalizowanie przekazów dyskryminacyjnych takich jak „kobiety nie nadają się do pewnych zadań” lub jako rozpoznanie, że działania przy braku wsparcia będą zbyt dużym wysiłkiem i w związku z tym się z nich rezygnuje.

3. Mężczyźni częściej dostają granty i stypendia, również zdecydowanie częściej zajmują stanowiska funkcyjne, zarówno na poziomie kierowników katedr, jak i na poziomie dziekanów (wśród których nie ma żadnej kobiety).
4. Kobietom trudniej zbudować sieci kontaktów naukowych.
5. Kobietom częściej przydziela się zadania administracyjne w projektach, podczas gdy mężczyznom zadania merytoryczne.
6. Osoby najbardziej narażone na dyskryminację to: kobiety, młode osoby, osoby homoseksualne, osoby pracujące na najniższych stanowiskach.

Z podobnych badań przeprowadzonych w 2020 roku na uczelni medycznej (N-480) w obszarach związanych z równością i różnorodnością wynika (UMED 2021):

1. W aspekcie działania w obszarze work-life balance – najwyżej ocenione zostały następujące rozwiązania: elastyczny czas pracy (75%), możliwość korzystania z urlopu zdrowotnego (66%), możliwość skorzystania z urlopu naukowego oraz możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin (64%), telepraca (47%).
2. W zakresie awansów – 74% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, iż uczelnia przestrzega zasad zapewniania równowagi płci na poszczególnych szczeblach kariery (łącna wartość odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam”), jednak 17,5% badanych miało trudności w odpowiedzi na to pytanie.

Można zatem zauważyć, że na różnych uczelniach problemy dotyczące równości, podejścia do różnorodności oraz radzenia sobie instytucjonalnego mają wiele wspólnych mianowników. Programy i plany przez nie przyjmowane powinny pomóc we wprowadzaniu przepisów w życie dla usprawnienia funkcjonowania pracowników i zrównoważenia środowiska pracy.

Podsumowanie

Najczęściej obserwowane w uczelniach są problemy osób napotykających na swej drodze zarówno uprzedzenia, jak i różnego rodzaju instytucjonalne przeszkody w rozwoju naukowym. Bariery te istnieją w obszarze dyskryminacji ze względu na płeć i przejawiają się w molestowaniu seksualnym oraz utrudnieniach w łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Tego rodzaju przeszkody sprawiają, że kariery naukowe, w szczególności kobiet, ulegają spowolnieniu, a część z nich może tracić zainteresowanie dalszym rozwojem naukowym. Bariery w łączeniu pracy z życiem rodzinnym zniechęcają również ojców starających się angażować w obie sfery życia: zawodową i rodzinną.

Niestety z licznych badań i analiz typu *case study* wynika, że w procesie zarządzania organizacjami, w którym jednostka ma być traktowana podmiotowo,

z zachowaniem wszelkich przymiotów godnościowych, organizacje w zmieniającym się świecie funkcjonują dosyć dobrze, zaś losy poszczególnych jednostek podlegających procesom zarządzania wyglądają zazwyczaj zgoła inaczej. Pracownicy często traktowani są przedmiotowo (Walczak-Duraj 2019, s. 59).

Pozostaje tylko mieć nadzieję, iż wzrastająca świadomość pracowników co do swojej wartości i wykonywanej pracy będzie wymuszała na pracodawcach i instytucjach respektowanie ich podstawowych praw w zakresie równości, szczególnie jeżeli chodzi o instytucje oświatowe.

Literatura

1. Arredondo A.P. (1996), *Successful diversity management initiatives: a blueprint for planning and implementation*, Sage Publications Ltd., London.
2. Bazan-Bulanda A., Kwiatek A. (2019), *Mobbing jako zaburzenie relacji pracowniczych*, [w:] Bazan-Bulanda A., Bylok F., Kwiatek A. (red.), *Człowiek w organizacji – nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, s. 269-276, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
3. Cierniak A. (2001), *Warunki pracy w przedsiębiorstwach jako przedmiot badań – przesłanki, ujęcie i sposoby postępowania*, [w:] Gableta M. (red.), *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Continuo, Wrocław.
4. Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (Dz.U.UE.L.2006.204.23).
5. Europejska Karta Naukowca (2006), https://www.euraxess.pl/sites/default/files/domains/pl/karta_i_kodeks_broszura_pl.pdf (dostęp: 15.11.2022).
6. https://umed.pl/pliki/2022/01/Pismo-okolne-nr-3_Plan-Rownosci-dla-UMED.pdf (dostęp: 15.11.2022).
7. ILO, *Equality and discrimination*, <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang--en/index.htm> (dostęp: 15.11.2022).
8. *Kodeks pracy*, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. (t.j. Dz.U. 2022 poz. 1510).
9. *Konstytucja RP* (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
10. Komisja Europejska (2012), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Wzmocnione partnerstwo w ramach europejskiej przestrzeni badawczej na rzecz doskonałości i wzrostu gospodarczego*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0392&from=SV> (dostęp: 15.11.2022).
11. Kwiatek A. (2014a), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście różnorodności w organizacji*, [w:] Bazan-Bulanda A., Robak E. (red.), *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, s. 29-39, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
12. Kwiatek A. (2014b), *Społeczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacji*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 182, 2, s. 152-162.
13. *Plan Równości Płci dla Uniwersytetu Warszawskiego. Plan działań równościowych na lata 2020-2023* (2020), Warszawa, <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/02/plan-rownosci-plci-dla-universytetu-warszawskiego.pdf> (dostęp: 30.10.2022).
14. Robak E. (2021), *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Skiba M. (red.), *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 36-47, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

15. Rotkiewicz M. (2006), *Dyskryminacja i mobbing w miejscu pracy*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
16. Thomas D.A. (2009), *Diversity – A Strategic Imperative or a Basic Business Requirement? A Proposed Taxonomy*, „Journal of Diversity Management”, 4, 2, s. 35-40.
17. UMED (2021), *Pismo okólne nr 3*, <https://umed.pl/pismo-okolne-nr-3-2021/> (dostęp: 15.11.2022).
18. Walczak-Duraj D. (2019), *Moralna przestrzeń pracy – wiodące przewartościowania*, „Roczniki Nauk Społecznych”, 11(47), 4, s. 51-72, <http://dx.doi.org/10.18290/rns.2019.47.4-3> (dostęp: 16.11.2022).

DIVERSITY MANAGEMENT IN POLISH UNIVERSITIES – THE PROBLEM OF DISCRIMINATION

Abstract: The chapter discusses issues related to the issues of equality and diversity management in selected Polish universities. The aim of the study is to analyze the following areas: work-life balance, gender equality in the recruitment process and career development. Diagnosis based on diagnostic tests of selected Polish universities. In particular, the issue of alignment with the programmes and guidelines of international organisations on equality and non-discrimination in key areas of HRM was addressed.

Keywords: equality, diversity, diversity management

Rozdział 4

SPECYFIKA ZRÓWNOWAŻONEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI – STUDIUM PRZYPADKÓW

Marzena Pytel-Kopczyńska⁵, Piotr Oleksiak⁶

Streszczenie: Celem rozdziału jest próba syntetycznego przedstawienia problematyki zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jako istotnego elementu koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji we współczesnej gospodarce. Rozdział przedstawia zarys koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie literatury przedmiotu w tym zakresie oraz omawia przykłady takiego zarządzania w wybranych polskich przedsiębiorstwach (na podstawie informacji zamieszczonych na stronach internetowych tychże firm).

Słowa kluczowe: organizacja, pracownik, zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju funkcjonowanie przedsiębiorstwa powinno być nakierowane na zaspokojenie potrzeb obecnych interesariuszy. Tym samym koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi zyskuje na znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji z tego względu, iż czynniki społeczne zaczynają odgrywać coraz większą rolę w kreowaniu wartości dla tychże interesariuszy. Zainteresowanie zrównoważonym zarządzaniem zasobami ludzkimi wynika z przekonania, iż podmiotami, które mogą stymulować tworzenie zrównoważonych przedsiębiorstw, są przede wszystkim menedżerowie i pracownicy organizacji. Wdrażanie w praktyce zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi pod względem społecznym jest konieczne i wskazane, ponieważ działania nieetyczne czy brak odpowiedzialności w obszarze społecznym może powodować brak zaufania społecznego, a tym samym spadek zysków czy utratę możliwości zatrudniania pracowników o wysokich kompetencjach.

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki

W obecnej praktyce działalności gospodarczej różnych przedsiębiorstw pojawił się nowy trend w zakresie rozwoju funkcji personalnej. Jest nim zrównoważone

⁵ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

⁶ Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

zarządzanie zasobami ludzkimi – *sustainable human resource management* (Kozar, Oleksiak 2022, s. 29). Jedną z pierwszych definicji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawił R. Zaugg, A. Blum i N. Thorn. Według nich zrównoważone zarządzanie zasobami to równowaga praca – życie, zdolność i chęć pozostania atrakcyjnym na rynku pracy oraz zwiększenie zakresu autonomii pracowników i wykorzystanie ich kompetencji (Zaugg, Blum, Thorn 2001, s. 3-4).

Kolejna koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, prezentująca nieco odmienne spojrzenie, to koncepcja J. Pfeffera, który przede wszystkim omawia wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na stan zdrowia i długość życia pracowników. W związku z tym skupia się na takich zagadnieniach, jak (Pfeffer 2012, s. 34-45):

- oferowanie pracownikom ubezpieczenia zdrowotnego i programów ochrony zdrowia;
- zwolnienia i konsekwencje zdrowotne dla zwalnianych pracowników;
- liczba godzin pracy i ich wpływ na zdrowie oraz trudności w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych;
- wymagania na stanowisku pracy (przekładające się na stan zdrowia pracownika);
- nierówności płacowe i ich wpływ na zróżnicowanie stanu zdrowia;
- klimat w pracy i zjawisko przemocy (słowne napaści);
- wykorzystanie urlopów przez pracowników.

Inną z koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawili E. Cohen, S. Taylor i M. Muller-Camen. Według nich zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi to (Cohen, Taylor, Muller-Camen 2012, s. 6-8):

- wspieranie strategii zrównoważonego rozwoju organizacji;
- nacisk na sprawiedliwe traktowanie, rozwój i dobrostan pracowników;
- przyczynianie się do budowania umiejętności, wartości i zaufania pracowników oraz zwiększanie ich motywacji na rzecz idei zrównoważonego rozwoju;
- branie pod uwagę zdrowia interesariuszy wewnętrznych (pracowników) i zewnętrznych (wszystkie inne podmioty zainteresowane funkcjonowaniem organizacji);
- wspieranie praktyk organizacyjnych, które są przyjazne dla środowiska.

Integralnym elementem zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest aspekt społeczny, czyli przestrzeganie zasad etycznych w relacjach z pracownikami, poszanowanie praw i godności człowieka. Może to być realizowane na różnych płaszczyznach procesu kadrowego (Bombiak 2019):

- dobór (uczciwe oferty pracy, etyczna rozmowa kwalifikacyjna czy przyjazna adaptacja);
- motywowanie (godziwe wynagrodzenia, przejrzyste i obiektywne kryteria przyznawania gratyfikacji, partycypacja pracowników w zarządzaniu);
- ocena okresowa (przejrzystość systemu ocen okresowych, obiektywizm kryteriów oceny, eliminacja błędów systemowych oraz błędów w sztuce oceniania, konstruktywna rozmowa oceniająca z pracownikiem);

- rozwój zawodowy (inwestowanie w rozwój pracowników, równość w dostępie do szkoleń);
- kształtowanie warunków pracy (dbałość o przestrzeganie przepisów bhp, dbałość o ergonomię stanowisk pracy, równowaga praca – życie, przeciwdziałanie mobbingowi, rozbudowane świadczenia socjalne);
- derekrutacja (zwolnienia z zachowaniem zasady poszanowania godności i praw pracowników, sprawiedliwe i czytelne procedury dyscyplinarne, *outplacement*).
Innym, także ważnym elementem zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest aspekt ekologiczny (w kontekście podejmowanych decyzji kadrowych) (Urbaniak 2017, s. 12). Jego istotą jest wykorzystywanie polityki personalnej w celu wspierania ekologii (Zoogah 2011, s. 118-119).

Według D. Renwicka, T. Redmana i S. Maguire’a realizacja aspektu ekologicznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi powinna przejawiać się poprzez (Renwick, Redman, Maguire 2013, s.3-4):

- rozwój „zielonych umiejętności” pracowników (poprzez rekrutację, selekcję, szkolenie oraz rozwój menedżerów i zielonego przywództwa);
- motywowanie pracowników do działań na rzecz ochrony środowiska;
- tworzenie podstaw do zaangażowania się pracowników w kwestie ochrony środowiska (przy wykorzystaniu ich wiedzy czy kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej).

Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi stale ewoluje. Według A. Zaleśnej i B. Wyrzykowskiej na zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi składają się poniższe elementy (Zaleśna, Wyrzykowska 2017, s. 155):

- ciągły rozwój kompetencji przedsiębiorstwa i pracowników w perspektywie długofalowej;
- równowaga praca – życie (tak by pracownicy mieli czas na odpoczynek, relacje rodzinne i towarzyskie, co przełoży na stan ich zdrowia, witalność, a ponadto zmniejszy poczucie wypalenia zawodowego);
- ochrona zdrowia pracowników oraz równe traktowanie kobiet i mężczyzn (także poprzez wynagrodzenia): tworzenie przyjaznego klimatu w pracy, zaangażowanie pracowników na rzecz minimalizowania negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.

Skutkiem wdrażania koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest kształtowanie zrównoważonych zasobów ludzkich, czyli personelu – pracowników i menedżerów – mającego świadomość zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy (Cohen 2011, s. 21).

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich firmach – studium przypadków

Polskie firmy w coraz większym zakresie podejmują działania na rzecz zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (z reguły przede wszystkim w aspekcie

społecznym). Pierwszą z omawianych firm jest Allegro (najpopularniejsza platforma zakupowa w Polsce i jedna z największych firm e-commerce w Europie). Jej działania w zakresie praktyk dotyczących zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi dotyczą takich płaszczyzn jak różnorodność i inkluzywność, przestrzeganie praw człowieka, prowadzenie działań społecznych i charytatywnych oraz edukacja technologiczna. Przykładami takich działań są między innymi (Grupa Allegro 2021, s. 78-126):

- MindUp (program edukacyjny dla wszystkich pracowników). Obejmuje działania rozwojowe podzielone na 3 grupy: dla indywidualnych pracowników, liderów i menedżerów zespołów, menedżerów wyższego szczebla (dodatkowo podzielone na działania służące rozwojowi kluczowych kompetencji zwanych Allegro Factors). W ramach tego programu są wdrażane inne narzędzia rozwojowe, jak mentoring, coaching, ośrodki oceny i rozwoju oraz narzędzia diagnostyczne (np. ocena Extended DISC lub Clifton Strengths). Poza tym wdrażane są krótkie formy uczenia się (webinaria, kursy e-learningowe), warsztaty wewnętrzne w ramach biznesowych akademii rozwoju (np. Commerce Academy, CX Leader Academy) czy wreszcie zajęcia językowe.
- Szkolenia za zakresu rozwoju menedżerskiego i przywództwa (np. Neuroscience of Creating Clarity in a Complex World; Lider IMPROwizator, czyli IMPRO = I'M PRO; LIDER STRATEG, czyli jak budować strategię w złożonych czasach; Szczęście w pracy zespołów dla liderów/menedżerów; Stres: wróg i przyjaciel – jak budować odporność emocjonalną lidera; Włączające przywództwo – jak inkluzywny lider buduje zaangażowany, kreatywny i wysoce efektywny zespół; NVC – godzenie ról rodzinnych i zawodowych oraz satysfakcja z życia).
- Program mentoringowy oraz program mobilności wewnętrznej (turystyki międzuzespołowej). Jego celem jest wspieranie dzielenia się wiedzą między zespołami, zatrzymanie pracowników utalentowanych czy wspieranie zmian organizacyjnych.
- Program poleceń zewnętrznych i wewnętrznych (program poleceń pracowniczych jako efektywne źródło pozyskiwania kandydatów do pracy).
- Program Employee Advocacy # Allegro-Life (wspieranie pracowników w budowaniu silnych marek osobistych w branży, a dzięki temu wzmacnianie marki pracodawcy Allegro).
- Program benefitów pracowniczych (opieka medyczna dla pracowników i ich bliskich, karty sportowe dla pracowników i ich dzieci oraz ewentualnie ich najbliższych, współfinansowanie przedszkola, żłobka lub opieki nad dzieckiem, dodatek transportowy lub parking firmowy, bilet okresowy na autobus lub paliwo, karta restauracyjna do korzystania z usług gastronomicznych w biurze lub w pobliskich restauracjach, vouchery na zakupy, bilety do kina i wiele innych).
- Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy (zapobieganie wypadkom i chorobom zawodowym, stałe monitorowanie środowiska pracy w ścisłej współpracy z zespołem administracyjnym, regularne aktualizowanie ocen ryzyka zawodowego, angażowanie pracowników w działania związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem oraz podnoszenie świadomości w zakresie zdrowia i ergonomii).

- Polityka różnorodności i inkluzywności (np. wdrożenie i realizacja Kodeksu postępowania „Stay Safe / Stay Fair”, wdrożenie i realizacja Polityki przeciwdziałania zjawiskom dyskryminacji i mobbingu, wdrożenie i realizacja Procedury oraz systemu zgłaszania nieprawidłowości z ochroną sygnalistów czy prowadzenie szkoleń z zakresu promocji różnorodności).

Kolejna firma to ArcelorMittal Poland SA (największy i najnowocześniejszy producent stali i koks w Polsce, skupiający 50% potencjału hutniczego w całym kraju). Działania podejmowane przez tę firmę w zakresie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkim to (ArcelorMittal Poland 2021, s. 30-45):

- Program płatnych rekomendacji ze strony pracowników firmy pt. „Polecam – zarabiam”, którego celem jest uświadomienie pracownikom, iż kandydaci z polecenia to osoby wskazane przez kogoś, komu pracodawca ufa i szanuje jego wkład w rozwój firmy, a jednocześnie jest to szansa dla naszych pracowników na zdobycie dodatkowego świadczenia finansowego za aktywność i zaangażowanie (każdy z pracowników może otrzymać bonus finansowy za polecenie znajomej osoby do pracy).
- Program świadczeń pozapłacowych (dofinansowanie do posiłków regeneracyjnych, profesjonalna opieka medyczna w części refundowana przez pracodawcę, możliwość korzystania z przedszkoli przyzakładowych lub dofinansowania do żłobków/przedszkoli, dodatkowy dzień wolny 4 maja – Dzień Hutnika, pracowniczy program emerytalny, szkolenia oraz dofinansowania do nauki, oferta Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych – wczasy pod gruszą, pożyczki na cele mieszkaniowe, pomoc materialna w trudnej sytuacji życiowej, bilety do kina, na basen, na wybrane wydarzenia kulturalne oraz program płatnych rekomendacji pracowniczych).
- Dialog społeczny, który uwzględnia spotkania poświęcone bezpieczeństwu i higienie pracy oraz kwestiom socjalnym (np. cykliczne spotkania prezesa Zarządu z przedstawicielami związków zawodowych, regularne spotkania zespołu HR ze związkami zawodowymi poświęcone zagadnieniom dotyczącym spraw społecznych, bezpośrednie spotkania przedstawicieli pracodawcy z pracownikami zakładów produkcyjnych oraz wizyty przedstawicieli firmy na posiedzeniach zarządów, prezydiów oraz walnych zebraniach delegatów organizacji związkowych).
- Portal pracowniczy dostępny dla wszystkich pracowników w ArcelorMittal Poland, który jest platformą łączącą wszystkie pozostałe systemy HR (daje to wszystkim pracownikom możliwość załatwienia spraw pracowniczych o każdej porze i z każdego miejsca z dostępem do Internetu).
- Kompleksowy Program szkoleniowy (uwzględnia wszystkie szkolenia, w tym szkolenia wynikające z przepisów prawa pracy). Poza szkoleniami obligatoryjnymi priorytetem w 2021 roku były szkolenia związane z bezpieczeństwem oraz produkcją: obsługą maszyn i urządzeń, procesami technologicznymi i systemami IT wspomagającymi produkcję (w tym także e-learning). Ponadto organizowane były szkolenia rozwijające kompetencje indywidualne i menedżerskie.

- Działania na rzecz integracji społecznej (skupianie uwagi na utalentowanych kobietach, aby zapobiegać stereotypowemu podejściu do branży, budowa kultury włączającej, zwiększanie świadomości na rzecz różnorodności czy koncentracja na równowadze płciowej na stanowiskach kierowniczych).
- System oceny pracowniczej oraz cykliczne spotkania poświęcone przeglądom ocen i planów rozwojowych (pomagają pracownikom i menedżerom oceniać na bieżąco postępy rozwoju zawodowego oraz realizować cele zawodowe i rozwojowe).
- Planowanie sukcesji na stanowiska kluczowe dla organizacji oraz mentoring i coaching.

Następna firma to Bank Millennium (jedna z największych grup finansowych w Polsce). Przedsięwzięcia tej firmy w zakresie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkim dotyczą takich działań, jak (Bank Milenium 2013, s. 50-64):

- Prowadzenie kompleksowej komunikacji wewnętrznej z pracownikami (Millenniumnet – serwis intranetowy, miesięcznik „Świat Millennium”, Piknik Pracowniczy” – doroczny tematyczny piknik dla wszystkich Pracowników Grupy Banku Millennium, będący spotkaniem o charakterze włącznie integracyjnym i odbywający się zawsze na świeżym powietrzu i w nieformalnej atmosferze).
- Badania opinii pracowników banku.
- Centrum Innowacji – promowanie kreatywności wśród pracowników poprzez gromadzenie pomysłów na wzbogacenie oferty produktowej banku i usprawnienie procesów obsługi klienta (umiejętności poszukiwania nowych rozwiązań rozwijane są poprzez organizowane treningi kreatywności).
- Program rozwoju kompetencji „Grow Fast” – program rozwojowy adresowany do pracowników mogących już pochwalić się osiągnięciami i posiadających dużo motywacji i zaangażowanych w dalszy rozwój swojej kariery zawodowej.
- Program Akademii Millennium (szkolenia zawodowe – szkolenia merytoryczne dotyczące określonych obszarów kompetencji, szkolenia menedżerskie – szkolenia adresowane do kadry zarządzającej, programy rozwojowe – szkolenia mające na celu przyspieszenie rozwoju i kariery pracowników o wysokim potencjale, programy trenerskie – szkolenia przeznaczone dla pracowników zespołów trenerskich oraz szkolenia „Mówimy jednym głosem” – szkolenia wprowadzające dla nowych pracowników banku).
- Program prywatnej opieki zdrowotnej (program daje wszystkim pracownikom dostęp do podstawowych i specjalistycznych usług medycznych, badań diagnostycznych oraz wszelkiego rodzaju działań profilaktycznych).

Firmą, która stosuje bardzo różnorodne i rozbudowane działania z zakresu zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest Grupa CCC (jeden z największych i najbardziej rozpoznawalnych podmiotów na rynku odzieży i obuwi w Europie oraz lider rynku obuwniczego w regionie Europy Środkowo-Wschodniej). Poniżej wyszczególnione są tylko niektóre z najbardziej charakterystycznych działań w tym zakresie (ExperienCCCe 2022, s. 116-151):

- Kodeks Etyki Grupy CCC (przedstawia pożądaną postawę wszystkich pracowników spółek Grupy Kapitałowej CCC oraz opisuje zobowiązania dotyczące standardów postępowania niezależnie od obszaru działalności oraz zakresu odpowiedzialności, formułuje najważniejsze wartości, które wzmacniają proces kształtowania postępowania zgodnego z etyką i wzajemnego zaufania). Kodeks stanowi istotne uzupełnienie regulacji prawnych, określając ramy i standardy zachowań w celu zapewnienia funkcjonowania organizacji w sposób budujący reputację i wartość Grupy.
- Regulamin równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi – jego celem jest wdrażanie właściwych działań podejmowanych przez firmę oraz ochrona osób dotkniętych przejawami dyskryminacji lub mobbingu (reguluje działania pracodawcy, pracowników, a także aktywność powoływanej Komisji Pojednawczej, która rozpatruje sprawy dotyczące przypadków dyskryminacji oraz molestowania).
- Program „Ręka w rękę” – w jego ramach, w zaplanowanych etapach, pracownicy administracji poznają sieci salonów stacjonarnych oraz pracę w obszarze logistyki „od środka”, co pozwala na głębsze zrozumienie specyfiki poszczególnych obszarów, wyzwań biznesowych oraz organizacyjnych, a także potrzeb samych klientów (dzięki udziałowi w akcji pracownicy w praktyce poznają między innymi: bezpośrednią obsługę klienta, zarządzanie towarem, realizację dostaw OMS, visual merchandising, proces zwrotu i reklamacji, proces planowania transportu oraz proces kontroli przyjęć magazynowych).
- Rozmowy Rozwojowe – ich celem jest poszerzenie świadomości pracowników na temat ich mocnych i słabych stron oraz kompetencji (dzięki temu zwiększa się skuteczność oraz jakość podejmowanych przez pracowników działań zmierzających do realizacji celów i wdrażania osobistych planów rozwoju).
- Polityka Różnorodności – jej celem jest stworzenie środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, i w którym może w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu firmy.
- Program Benefitów – na ten program składają się: programy rozwojowe, szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, szkolenia wewnętrzne prowadzone przez trenerów wewnętrznych, pakiety sportowe, pracownicze karty rabatowe do sieci sklepów CCC oraz sklepów internetowych (eobuwie.pl, MODIVO, DeeZee, HalfPrice), systemy premiowe, dodatki stażowe, funkcyjne i za dyspozycyjność, dodatek lokalizacyjny, dofinansowanie nauki, nagrody jubileuszowe, dofinansowanie dojazdów do pracy, możliwość dołączenia do grupowego ubezpieczenia na życie, bezpłatna prywatna opieka medyczna, możliwość dołączenia członków rodziny do prywatnej opieki medycznej, możliwość pracy zdalnej i hybrydowej oraz konkursy sprzedażowe.
- Różnorodne instrukcje i regulaminy w zakresie bezpieczeństwa pracy.
- Program Benefitów w zakresie ochrony zdrowia pracowników (wprowadzanie regularnych przerw w pracy, umożliwianie zakupu zdrowych obiadów, bułek, soków lub koktajli w stołówkach, oferowanie pracownikom owoców 2-3 razy

w tygodniu, oferowanie pracownikom magazynowym posiłków profilaktycznych, współfinansowanie pakietów sportowych do klubów fitness, zachęcanie pracowników do brania udziału w zawodach sportowych, oferowanie prywatnej opieki medycznej, dzięki której pracownicy mogą korzystać z profilaktycznych przeglądów zdrowia, w tym badań i konsultacji lekarskich.

Ostatnia z badanych firm to Lidl Polska (jest częścią Grupy Schwarz i prowadzi działalność w obszarze sprzedaży detalicznej artykułów żywnościowych w 32 krajach na świecie). Działania w zakresie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiają się następująco (Lidl Polska 2021, s. 80-87):

- Bezpłatna, prywatna opieka medyczna – każdy z pracowników ma możliwość skorzystania z porad 32 specjalistów oraz zestawu około 600 różnego rodzaju badań i zabiegów ambulatoryjnych w ponad 800 placówkach medycznych na terenie całego kraju).
- Pakiet Benefitów (prywatna opieka medyczna oraz jej preferencyjne warunki dla członków rodziny, karta Multi Sport oraz jej preferencyjne warunki dla osób towarzyszących, ubezpieczenie na życie oraz jego preferencyjne warunki dla członków rodziny, porady prawne, psychologiczne i finansowe dla pracowników, akcje specjalne Medicover (Lidl na różowo, szczepienia przeciw grypie, badania profilaktyczne dla mężczyzn), akcje specjalne Multi Sport (dieta, wakacje z Multi Sport), premie świąteczne, paczki dla dzieci, upominki, wyprawka dla maluszka, wyprawka dla pierwszoklasisty, wyjazdy pracowników na wydarzenia (Pol'and'RockFestival, finał WOŚP), zdrowe przekąski, upominki dla pracowników z okazji świąt i różnych wydarzeń (np. pączek na tłusty czwartek, kwiaty na Dzień Kobiet), dodatkowy urlop sabbatical (od 1 do 3 miesięcy), urlop dla doświadczonych pracowników z minimalnie pięcioletnim stażem, którzy zgłaszają chęć dłuższej przerwy w pracy.
- Program „Lidl dla Rodziny” (członkowie rodzin pracowników mogą zostać objęci opieką medyczną w bardzo korzystnej cenie. Firma oferuje również możliwość przystąpienia na preferencyjnych warunkach do ubezpieczenia grupowego wraz z najbliższą rodziną).
- Program Wsparcia Pracowników (nieodpłatna usługa z zagwarantowaną poufnością (pracownicy i ich rodziny mogą skorzystać z porad niezależnych ekspertów z obszaru finansów, prawa i psychologii, wsparcie jest dostępne całodobowo, telefonicznie, przez Internet i przez aplikację mobilną – porady specjalistów udzielane są szybko, a w sytuacjach kryzysowych pomoc jest natychmiastowa).
- Równość wynagrodzeń.

Omawiane firmy – przede wszystkim w zakresie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi – kładą nacisk na: atrakcyjne wynagrodzenia (równość wynagrodzeń ze względu na płeć), bogate pakiety benefitów, zróżnicowaną ofertę szkoleniową, poszanowanie praw pracowników i etyczne postępowanie wobec nich (przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji), wdrażanie polityki różnorodności i inkluzywności, zapewnienie bezpiecznych warunków pracy czy promowanie postaw innowacyjnych i kreatywnych.

Podsumowanie

Wzrastająca konieczność wdrażania zrównoważonego rozwoju w organizacji, a co za tym idzie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, sprawia, iż coraz więcej polskich przedsiębiorstw uwzględnia takie elementy w swoim zarządzaniu (znajdują one odzwierciedlenie w misji, praktykach zarządzania zasobami ludzkimi czy w przedstawianych raportach). Przedsiębiorcy coraz częściej mają świadomość występowania różnorodności w zatrudnieniu i wprowadzają w praktyce rozwiązania w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej nadal duża część organizacji nie wykazuje w tej sferze aktywności lub wprowadza działania w ograniczonym zakresie. Należy tu zaznaczyć ważną rolę menedżerów i specjalistów zajmujących się tymi kwestiami w rozwoju zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (na poziomie operacyjnym i strategicznym).

Literatura

1. Bombiak E. (2019), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, <https://core.ac.uk/download/pdf/286574918.pdf> (dostęp: 02.11.2022).
2. Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M. (2012), *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*, SHRM, Report, https://www.srhm.org/about/foundation/products/documents/4-12_csr_report_final_for_web.pdf (dostęp: 02.11.2022).
3. Cohen S. (2011), *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York.
4. Kozar Ł., Oleksiak P. (2022), *Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. ExperienCCCe (2022), *Raport zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej CCC za rok obrotowy rozpoczynający się 1 lutego 2021 r., zakończony 31 stycznia 2022 r.*, <https://raportyxr.pl/wp-content/uploads/2022/09/raport-niefinansowy-2021.pdf> (dostęp: 02.11.2022).
6. Bank Millennium (2013), *Odpowiedzialny biznes*, https://raportyxr.pl/wp-content/uploads/2013/09/dokument_20091009143338_172.pdf (dostęp: 02.11.2022).
7. Pfeffer J. (2012), *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, „Academy of Management Perspectives”, 24, s. 34-45.
8. Grupa Allegro (2021), *Raport ESG za rok 2021*, <https://raportesg.allegro.pl/wp-content/uploads/2022/07/ZINTEGROWANYPAKIETALLEGROPL276.pdf> (dostęp: 02.11.2022).
9. ArcelorMittal Poland (2021), *Raport zrównoważonego rozwoju*, https://raportyxr.pl/wp-content/uploads/2022/09/2021_ArcelorMittal_Poland_Raport_zrownowazonego_rozwoju.pdf (dostęp: 02.11.2022).
10. Lidl Polska (2022), *Raport zrównoważonego rozwoju*, <https://raportyxr.pl/wp-content/uploads/2022/09/Raport-Zrownowazonego-Rozwoju-Lidl-Polska-2019-2021.pdf> (dostęp: 02.11.2022).
11. Renwick D., Redman T., Maguire S. (2013), *Green human resource management: a review and researchagenda*, „International Journal of Management Reviews”, 15, 1, s. 1-14.
12. Urbaniak B. (2017), *Colorful Human Resource Management: What Are We Talking About?*, „Human Resource Management”, 6, s. 9-19.

13. Zaleśna A., Wyrzykowska B. (2017), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Zarządzanie”, 1, s. 151-166.
14. Zaugg R., Blum A., Thom N. (2001), *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report*, Survey in European Companies and Institutions, IOP-Press, Berne, <https://empiricon.ch/assets/Publikationen/Personalmanagement/03.5-EN-sustainability-in-hrm-200106.pdf> (dostęp: 02.11.2022).
15. Zoogah D. (2011), *The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach*, „Zeitschrift für Personalforschung”, 25, s. 117-139.

THE SPECIFICITY OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – CASE STUDIES

Abstract: The aim of the chapter is an attempt to synthetically present the issues of sustainable human resource management as an important element of the concept of sustainable development of organizations in the modern economy. The chapter presents an outline of the concept of sustainable human resource management based on the literature on the subject and discusses examples of such management in selected Polish enterprises (based on information posted on the websites of these companies).

Keywords: employee, enterprise, human resources, organization, sustainable human resource management

Rozdział 5

ASPEKTY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ W OBSZARZE WSPÓŁPRACY UCZELNI Z BIZNESEM

Tomasz Odzimek⁷

Streszczenie: Współczesna organizacja w ramach współpracy nauki z biznesem funkcjonuje jako wzajemna sieć powiązań mniejszych organizacji na rzecz jednej, większej, tzw. potrójnej helisy nauka – biznes – administracja. W takiej organizacji istotną kwestią jest skuteczne jej zarządzanie celem tworzenia nowych rozwiązań dla gospodarki. W tym zakresie przeprowadzono badania ankietowe w 20 dużych miastach akademickich w jednostkach szkół wyższych, urzędów miasta i lokalnych ośrodkach innowacji zajmujących się koordynowaniem prac potrójnej helisy. Wyniki badań ukazały, w których z badanych miast zarządzanie potrójną helisą jest na najwyższym poziomie, a w których istnieją wciąż duże braki. Celem autora była próba określenia modelu funkcjonowania kooperacji nauka – biznes na podstawie przeprowadzonych badań. Model dotyczy współpracy uczelni i jej reprezentantów z lokalnymi przedsiębiorstwami. Powinien on zawierać w sobie specyfikę każdego z sektorów nauki i biznesu, a zarazem być koordynowany przez wszystkie podmioty celem unikania dublowania się jednostkowych celów. Autor uważa, że bardzo istotną rolę w modelu kooperacji odgrywa profesjonalny broker innowacji, który posiada specjalistyczną wiedzę i potrafi obsługiwać zarówno świat naukowców, jak i przedsiębiorców.

Słowa kluczowe: potrójna helisa, współpraca nauka – biznes, zarządzanie organizacją

Wprowadzenie

Warunki współczesnej gry rynkowej stawiają przed organizacjami zupełnie nowe wyzwania, które nadają nowy kształt relacji organizacji z jej otoczeniem. Wyzwania te wynikają ze zmian, jakie zachodzą w tak istotnych obszarach, jak: stosunki ekonomiczne, procesy globalizacji, zmiany w technologii (w szczególności dotyczące obszaru przetwarzania informacji i komunikowania się) czy w coraz bardziej zaawansowanych technikach zarządzania organizacjami (Brilman 2002, s. 23-24). Zmiany te są na tyle istotne, że tworzą nowy paradygmat sukcesu, opisujący pożądane cechy, jakie musi mieć współczesna organizacja, by efektywnie kształtować swoje relacje z otoczeniem. Do tradycyjnych (wciąż obowiązujących na wielu rynkach) czynników sukcesu organizacji zaliczyć można jej wielkość, czytelność ról organizacyjnych, specjalizację i kontrolę, zaś do nowych – szybkość i elastyczność

⁷ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

działania, wewnętrzne zintegrowanie i innowacyjność (Czapla, Malarski 2021, s. 109-110).

Jednym z zadań współczesnej organizacji skupiającej wielu interesariuszy zainteresowanych osiągnięciem sukcesu swojej własnej organizacji oraz otaczającej ich lokalnej społeczności jest między innymi wspieranie lokalnego rozwoju gospodarczego. Współczesna gospodarka oparta na wiedzy wymaga od lokalnej społeczności wzajemnej współpracy na rzecz wzrostu innowacyjności regionu. Jednym z narzędzi służących w tym celu jest kooperacja wielu organizacji lokalnych w ramach tzw. potrójnej helisy, tzn. nauki, biznesu i administracji. W szczególności współpraca nauki i biznesu w postaci bezpośredniej relacji pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami jest zamierzeniem partnerów lokalnej społeczności, a więc wielu organizacji mających ten sam cel.

W ramach samej kooperacji pomiędzy lokalnymi uczelniami a przedsiębiorstwami warunkiem jej skuteczności jest stworzenie efektywnego modelu zarządzania taką organizacją. Model powinien być skutecznym narzędziem do wzmacniania sieci powiązań wielu lokalnych organizacji, ale przede wszystkim do skutecznego umacniania innowacyjności lokalnej gospodarki. Poniżej zostanie zaprezentowany taki model z uwzględnieniem ról zarówno uczelni, jak i przedsiębiorstw.

Potrójna helisa jako przykład zarządzania siecią powiązanych organizacji

Analiza literatury dotyczącej konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw skłania do stwierdzenia, że jednym z najważniejszych obszarów zdobywania przewagi konkurencyjnej jest obszar badawczo-rozwojowy. Przedsiębiorstwa mogą podnosić poziom innowacyjności zarówno poprzez własną działalność B + R, jak też poprzez współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi. Efektem wzajemnej relacji z sektorem nauki w ramach działalności badawczo-rozwojowej są nowe pomysły, odkrycia i wynalazki, które znajdują odzwierciedlenie w opracowywanych prototypach, a następnie w nowych produktach oferowanych na rynku. Współpraca pomiędzy nauką i przedsiębiorstwami z udziałem administracji nazywa się w literaturze potrójną helisą (Odzimek 2015, s. 106).

W literaturze zaproponowano znaczną liczbę koncepcji w zakresie modelowania procesów przebiegających w układzie: uniwersytety – przemysł – rząd. Nowością omawianego zagadnienia jest uwzględnienie trzech wymiarów połączonych w potrójną helisę (Leydesdorff, Etzkowitz 1998, s. 195-203). J. Bogdanienko pisze, iż jeden wymiar tej spirali to wewnętrzne powiązania w każdym elemencie tego układu. Drugi to współoddziaływanie między elementami, mogące skutkować wzajemnym pobudzaniem ich rozwoju. Trzeci to ogólna sieć powiązań informacyjnych i organizacyjnych, ułatwiająca generowanie nowych idei i ich wykorzystanie. Autor wyróżnia trzy główne rodzaje podejść do modelu potrójnej helisy. W pierwszym typie modelu trzy sfery są zdefiniowane instytucjonalnie jako uniwersytety, przemysł

i rząd. Interakcje między nimi kształtowane są w formie mediacji prowadzonych w ramach powiązań formalnych między poszczególnymi organizacjami, w postaci systemu transferu technologii oraz zawieranych kontraktów. W drugim typie modelu decydującą rolę odgrywa komunikacja. Poszczególne obszary są zdefiniowane jako różne, względnie autonomiczne podsystemy, powiązane w wyniku wymiany informacji i oddziaływań obejmujących zachowania rynkowe, podaży wiedzy oraz innowacji technicznych i poddane kontroli w formie na przykład narzuconych zasad zrównoważonego rozwoju lub ustawodawstwa patentowego. Powiązania realizują się dzięki sieci łączności mającej własną dynamikę. W trzecim typie modelu współoddziaływanie się zagęszcza, gdyż wymienione obszary instytucjonalne, oprócz wykonywania swoich tradycyjnych funkcji, przejmują częściowo role innych obszarów tego systemu. Przykładem mogą być uniwersytety, realizujące część przedsięwzięć produkcyjnych i marketingowych lub wypełniające rządową rolę jako regionalny organizator innowacji. Sektor przemysłu może przejąć część funkcji edukacyjnych lub badawczych, w wyniku czego następuje przekraczanie granic i zachodzenie na siebie poszczególnych funkcji (Bogdanienko 2012, s. 21-22). Zapewnia to skuteczny transfer wiedzy, która przepływa między poszczególnymi sferami w sposób odmienny od przedstawianego w procesie liniowym, nawiązując do koncepcji związanego łańcucha.

Zdaniem L. Leydesdorffa i H. Etzkowitza potrójna helisa jest sposobem analizowania innowacji właściwym dla koncepcji gospodarki opartej na wiedzy. Dzięki Internetowi powiązania te mają globalny charakter i powinny być traktowane jako czynniki poddynamiki bardziej złożonego systemu. Innowacja to wynik skomplikowanej interakcji między koncepcją wynalazku, jego wdrożeniem i rozprzestrzenianiem oraz władzą polityczną, która tworzy ogólne warunki w tym układzie (Leydesdorff, Etzkowitz 1998, s. 195-203). Budowanie relacji między uczestnikami procesów innowacyjnych zgodnie z koncepcją tzw. potrójnej helisy wymaga w regionie również wsparcia przez państwo, które powinno pełnić rolę inspiratora, współorganizatora i promotora współpracy sfery nauki i biznesu (Łącka 2012, s. 270). Lokalna administracja natomiast jest odpowiedzialna za realizację lokalnych strategii rozwoju, które zakładają taką kooperację nauki z biznesem na rzecz innowacyjności lokalnej gospodarki (Harvey 1989, s. 3). Z kolei ośrodki nauki odgrywają rolę aktora instytucjonalnego w regionalnych sieciach. Rola ta polega na bezpośrednim lub pośrednim współudziale szkół wyższych w procesie innowacyjnym obejmującym zarządzanie procesem tworzenia innowacji dla sektora przedsiębiorstw. Rezultaty działalności szkół wyższych mogą objawiać się nie tylko poprzez powstawanie innowacji na rzecz przedsiębiorstw, ale także poprzez kształcenie przyszłych liderów zarówno małych, jak i globalnych przedsiębiorstw. Zatem funkcjonowanie sfery nauki i przedsiębiorstw jest w dużo większej mierze zbieżne niż mogłoby to wynikać chociażby z ich definicyjnych różnic co do nadrzędnych celów funkcjonowania, jakim jest osiągnięcie zysku. Współcześnie można przytaczać wiele przykładów szkół wyższych, które kierują się regułami wcześniej zarezerwowanymi

dla przedsiębiorstw, mianowicie przedsiębiorczością i efektywnością w działalności (Olechnicka, Wojnar 2008, s. 28).

W gospodarce opartej na wiedzy rola szkół wyższych w kooperowaniu z przedsiębiorstwami stała się na tyle ważna, że ta działalność opiera się w wielu aspektach tej kooperacji na zasadach dedykowanych do niedawna sektorowi przedsiębiorstw. Jedną z tych zasad jest efektywność i przedsiębiorczość, których stosowanie postuluje model nowego zarządzania publicznego – *New Public Management* (NPM). Nowość tego modelu zarządzania polega na adaptacji metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi. W ramach nowego zarządzania publicznego uczelnie funkcjonują w bliskich relacjach z gospodarką rynkową, w sposób zbliżony do ujęcia menedżerskiego. W tym ujęciu generalnie podmioty publiczne, a więc również szkoły wyższe, uwzględniają takie założenia, jak: orientacja na wyniki, wprowadzanie mechanizmów rynkowych, orientacja na konsumenta, koncentracja uwagi na kierowaniu zamiast na bezpośrednim świadczeniu usług, deregulacja, tworzenie warunków dla inicjatywy pracowników, zmniejszanie kosztów świadczenia usług, rozszerzenie ról kierowniczych zorientowanych na służbę publiczną, orientacja na elastyczność, innowacyjność, przedsiębiorczość, apolityczność (Supernat 2003, s. 26-30).

Główną zaletą NPM jest reorientacja podejścia organizacji publicznych polegająca na nastawieniu się na osiąganie wyników, decentralizację zarządzania nimi, przejście przez nie perspektywy strategicznej oraz wykorzystanie mechanizmów rynkowych. Takie nowe podejście zdaniem jego twórców jest w stanie zapewnić gospodarność, efektywność i skuteczność organizacji publicznych (Zalewski 2005, s. 66). Zgodnie z tym modelem kontrolowanie osiąganych rezultatów, a więc efektywności działań jest zjawiskiem normalnym w prywatnym sektorze, powinno być więc naturalnym elementem aktywności szkół wyższych w obszarze kooperowania z przedsiębiorstwami.

Model funkcjonowania i zarządzania współpracą nauka – biznes w świetle badań

Realizacja procesu współpracy nauki z biznesem i poszczególnych jego etapów opiera się na rekombinacji istniejącej wiedzy lub wymaga pozyskania nowej wiedzy, która jest generowana w ramach systemowych prac badawczo-rozwojowych. Do realizacji poszczególnych etapów tego procesu po obu stronach takiej współpracy potrzebne są: wiedza ogólna, technologiczna, rynkowa i handlowa, zarządcza, organizacyjna oraz ekonomiczna.

Początek takiego procesu współpracy stanowią potencjalne lub realne potrzeby rynku, a więc potrzeby zgłaszane przez przedsiębiorstwa. Badania naukowe dostarczają określonych idei zaspokojenia tych potrzeb. Idee te stanowią następnie podstawę do opracowania określonych koncepcji nowego produktu lub procesu technologicznego. Najlepsza koncepcja jest przekształcana w projekt określający szczegółowe

parametry i cechy użytkowe nowego produktu. W kolejnym etapie tego procesu następuje materializacja produktu lub procesu i przekazanie go na rynek kanałami dystrybucji. Realizacji poszczególnych etapów procesu rozwoju nowego produktu towarzyszy proces uczenia się ludzi. Systemowo prowadzone prace badawcze i rozwojowe prowadzą do wzrostu zasobów nowej wiedzy lub praktycznego jej zastosowania. Dynamika zjawisk zachodzących w każdej organizacji skłania ją do odnawiania zasobów wiedzy, jej pomnażania, kodowania, przechowywania, transferowania, dzielenia się wiedzą itp. Skutecznym tego sposobem jest organizowanie pracy zespołowej integrującej środowiska naukowców oraz przedsiębiorców, a także różne dyscypliny wiedzy, doświadczenie, style myślenia, zasoby posiadanej wiedzy. W procesie rozwoju nowego wyrobu potrzebne są różne kategorie wiedzy, a więc: wiedza ogólna, technologiczna, ekonomiczna, organizacyjna, o zarządzaniu oraz metodologiczna (IBDiPP 2010, s. 22).

W związku z powyższymi rozważaniami dotyczącymi funkcjonowania potrójnej helisy autor przeprowadził w 2019 roku badania w 20 polskich miastach akademickich. Z uwagi na przytoczony model NPM badania skupiły się na działalności szkół wyższych i władz lokalnych w ramach kooperacji z sektorem przedsiębiorstw. Badania zostały poprzedzone postawionym pytaniem: „Czy i w jakim stopniu lokalne szkoły wyższe oraz lokalne władze zarządzają lokalną kooperacją potrójnej helisy, będąc jej aktywnym uczestnikiem?”.

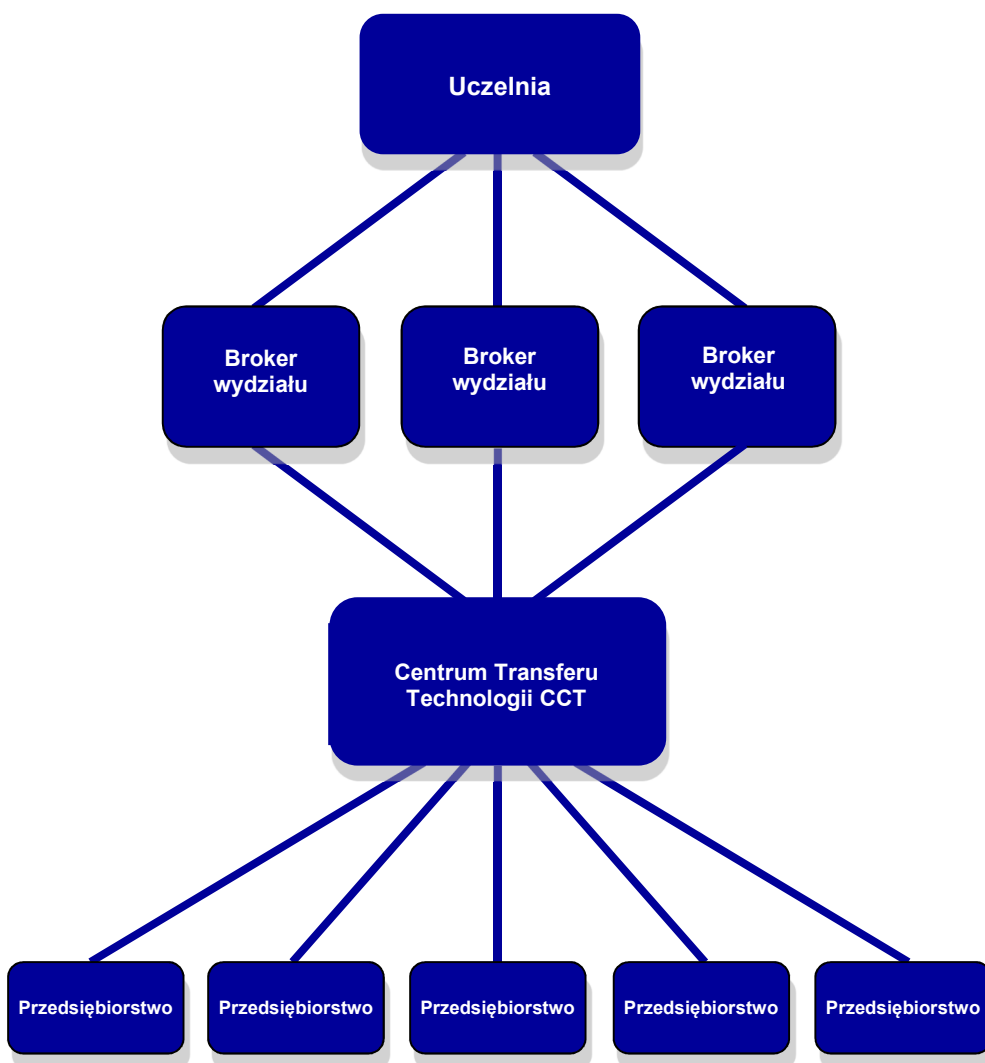
Próbę badawczą tworzyły jednostki urzędów miast, szkoły wyższe oraz ośrodki innowacji. Badaniem zostało objętych łącznie 80 podmiotów uczestniczących w zarządzaniu przedmiotową kooperacją na terenie 20 dużych miast akademickich w Polsce. Zastosowano metodę badawczą ankietowanie oraz technikę i narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankietowego wysyłanego za pomocą poczty elektronicznej. Respondentami byli przedstawiciele urzędów miast, szkół wyższych i ośrodków innowacji, którzy w ramach wykonywanej pracy są odpowiedzialni za kooperację pomiędzy reprezentowaną instytucją a pozostałymi podmiotami uczestniczącymi w kooperacji. Na potrzeby niniejszego rozdziału wzięto pod uwagę pierwszy z badanych obszarów działalności w ramach potrójnej helisy, czyli kooperowanie uczelni z przedsiębiorstwami.

Na podstawie przeprowadzanych badań dotyczących zarządzania potrójną helisą, obserwacji jej funkcjonowania oraz osiągniętych rezultatów w postaci transferu wiedzy z nauki do przedsiębiorstw można próbować określić model docelowy tego rodzaju kooperacji. Model taki określił autor niniejszego rozdziału, bazując na wynikach badań własnych na temat potrójnej helisy, wiedzy i kilkuletnich działań naukowych w tym obszarze oraz praktycznych spotkań z przedstawicielami zarówno świata naukowców, jak i przedsiębiorców uczestniczących w takiej kooperacji.

Model opiera się z jednej strony na grupie potencjalnych przedsiębiorstw, a z drugiej strony na brokerach innowacji pracujących na rzecz uczelnianego centrum transferu technologii oraz pracujących jako brokerzy wydziałowi. Podział ten wygląda w następujący sposób:

- po stronie uczelni centra transferu technologii jako główny ośrodek zarządzający kooperacją z przedsiębiorstwami oraz brokerzy poszczególnych wydziałów;
- po stronie biznesu przedstawiciele przedsiębiorstw oddelegowani do takiej kooperacji.

O ile w ramach przedsiębiorstw nie występuje tutaj żadna zależność pomiędzy nimi, to w przypadku uczelni zależności takie występują. Wynika to z powiązań pomiędzy naukowcami, którzy mimo że w sferze naukowej są samodzielnymi jednostkami, to jednak w ramach współpracy z przedsiębiorstwami tworzą zespoły ds. współpracy i to generuje zależność jednego od drugiego, nawet jeśli pracują w odrębnych wydziałach.



Rysunek 5.1. Koncepcja modelu współpracy nauka – biznes

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Bezpośrednim podmiotem pośredniczącym pomiędzy naukowcami a przedsiębiorstwami jest uczelniane centrum transferu technologii, które w ramach swojej działalności kieruje się samodzielnością, podlega jedynie corocznej ocenie przez władze uczelni. W CTT zatrudnionych jest jeden lub kilku (w zależności od wielkości uczelni) profesjonalnych brokerów innowacji, którzy posiadają kompetencje przede wszystkim prawno-ekonomiczne. Brokerzy ci w mniejszym stopniu posiadają wiedzę techniczną w obszarze dyscyplin naukowych reprezentowanych przez uczelniane wydziały, ich wiedza może być w stopniu ogólnym. Takich brokerów można nazwać, posiłkując się nazewnictwem z branży służby zdrowia, jako brokerów pierwszego kontaktu. Brokerzy pracujący w CTT współpracują ściśle z wydziałowymi brokerami, czyli naukowcami reprezentującymi poszczególne dyscypliny naukowe. W prezentowanym modelu brokerzy wydziałowi powinni być doświadczonymi i kompetentnymi ekspertami w danej dziedzinie. Brokerzy wydziałowi to z kolei – trzymając się nomenklatury z medycyny – lekarze specjaliści. Wydziałowi brokerzy mają za zadanie wybierania wśród grona naukowców z danej dyscypliny naukowej ekspertów dla bezpośredniej współpracy z przedsiębiorcami w zależności od potrzeb danej sytuacji w ramach następujących możliwości:

- wspólnych projektów B + R,
- zleconych przez przedsiębiorstwo prac B + R,
- opracowania nowych technologii.

Od strony reorganizacyjnej brokerzy uczelniani zajmują się kwestiami prawno-ekonomicznymi poprzez przygotowywanie umów wzajemnej współpracy przedsiębiorstwa z uczelnią, wyceny prac B + R lub nowej technologii aż do momentu faktycznej komercjalizacji. Natomiast brokerzy wydziałowi tworzą zespół naukowców – ekspertów, który bezpośrednio współpracuje z przedsiębiorstwem, wraz z fazą wdrożenia wyników B + R na miejscu w przedsiębiorstwie. Można zobrazować to w ten sposób, że brokerzy z CCT są administratorami, organizatorami takiej współpracy, natomiast brokerzy wydziałowi to eksperci zajmujący się badaniami na rzecz określonych rozwiązań technicznych. W ramach takiej współpracy naukowcy w praktyce mogą wdrażać wyniki swoich własnych prac badawczych lub już dostępnej wiedzy, a przedsiębiorstwa otrzymują nową wiedzę know-how niezbędną do dalszego rozwoju.

Z punktu widzenia uczelni jest to sposób na komercjalizację nowej wiedzy, której tworzenie jest jednym z głównym zadań statutowych szkół wyższych. Jest to także sposób na wzmocnienie prestiżu uczelni zarówno w środowisku gospodarczym, jak i wśród studentów, którzy w obecnych czasach kierują się również tym, że dana uczelnia ma znaczące kontakty z gospodarką.

Z kolei z punktu widzenia przedsiębiorstw jest to korzyść polegająca na tym, że związanie się z taką uczelnią oznaczać może ciągłe zwiększanie potencjału innowacyjności, powstawania nowych lub ulepszonych produktów lub procesów produkcyjnych. Ponadto praktyczne kontakty z uczelnią pozwalają na pozyskiwanie utalentowanych naukowców, a także studentów zaangażowanych w różnego rodzaju inicjatywy na styku nauka – biznes.

Podsumowanie

W Polsce istnieje kooperacja nauka – biznes w miastach akademickich, jednakże proces zarządzania kooperacją szkół wyższych i przedsiębiorstw jest realizowany w różnym stopniu. Zarządzanie kooperacją w ramach złotego trójkąta innowacji – jak wynika z badań – to wciąż bardzo duże wyzwanie dla polskich miast. Proces ten jest powolny z obiektywnych przyczyn gospodarczo-społecznych, mających swoje źródło w ogólnym zapóźnieniu społeczno-gospodarczym po okresie komunizmu.

Wyniki badań skłoniły autora do określenia docelowego modelu potrójnej helisy w aspekcie transferu innowacji pomiędzy nauką a gospodarką. Model powstał w następstwie analizy wyżej wymienionych badań jako próba połączenia działań w ramach potrójnej helisy z miast o najwyższym stopniu zarządzania.

Model ten zakłada aktywne uczestnictwo w kooperacji nauki z biznesem zarówno uczelni, jak i przedsiębiorstw. Podmioty te działają na rzecz tego samego celu, równoległe w sensie czasu, jednak w sposób niezależny od siebie i poprzez inną strukturę i formę działania, właściwą dla siebie. W tym modelu bardzo istotną rolę odgrywają brokerzy. Można ich podzielić na dwa rodzaje: organizacyjno-administracyjnych z dużą wiedzą prawno-ekonomiczną i mniejszą wiedzą naukową, oraz brokerów z dużą wiedzą teoretyczno-praktyczną w danej dziedzinie nauki. Tak opracowany model sprawia, że zarówno lokalne uczelnie, jak i przedsiębiorstwa działają na rzecz wzmacniania lokalnej gospodarki przy bezpośrednim udziale przedsiębiorstw. Taka koncepcja jest według autora optymalnym modelem organizacyjnym, w którym uczestnictwo obydwu podmiotów tej kooperacji prowadzi do osiągania rezultatów zarówno dla naukowców reprezentujących uczelnie, jak i dla przedsiębiorców. Powstające w wyniku współpracy innowacje technologiczne są wdrażane w przedsiębiorstwach, co wzmacnia również lokalną gospodarkę. Powstające innowacyjne rozwiązania są również oznaką sukcesu dla uczelni i samych naukowców. Uczelnie podkreśla swój prestiż, osiąga dochody poprzez komercjalizację prac B + R, a naukowcy uczestniczący we wspólnych projektach z przedsiębiorstwami mają praktyczny kontakt z gospodarką, zwiększają poziom swojego dorobku naukowego np. poprzez wdrażanie rozwiązań w praktyce, autorstwo patentów, otrzymywanie grantów na wspólne projekty B + R.

Literatura

1. Bogdanienko J. (2012), *Nowe trendy w innowacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 93, s. 11-41.
2. Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
3. Czapla T., Malarski M. (2001), *Zarządzanie personelem w małych i średnich przedsiębiorstwach wobec wyzwań XXI wieku*, [w:] Pasieczny L. (red.), *Polska w Europie 2000 – polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
4. Harvey D. (1989), *From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in Urban governance in late capitalism*, „Geografiska Annaler”, 71B, 1, s. 3-17.

5. IBDiPP (2010), *Budowa współpracy nauki z biznesem*, Przedsiębiorczy Uniwersytet, Warszawa, https://iped.pl/pliki/newsy/20101209/20101209-Publikacja_PU_Lublin.pdf (dostęp: 22.03.2023).
6. Łącka I. (2012), *Wspieranie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy jako determinanta wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, „Zeszyty Naukowe. Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej”, 32, s. 268-289.
7. Odzimek T. (2015), *Aspekty skutecznego zarządzania kooperacją biznes – nauka – administracja w kontekście lokalnej gospodarki*, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy”, 13, 4, s. 105-111.
8. Olechnicka A., Wojnar K. (2008), *Rola wyższych uczelni w regionie. Doświadczenia międzynarodowe*, [w:] Markowski T., Drzazga D. (red.), *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym miast*, s. 14-32, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
9. Leydesdorff L., Etzkowitz H. (1998), *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, „Science & Public Policy”, 25, 3, s. 195-203.
10. Supernat J. (2003), *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku”, 2, s. 28-46.
11. Zalewski A. (2005), *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.

ORGANIZATION MANAGEMENT ASPECTS IN THE AREA OF COOPERATION UNIVERSITIES WITH BUSINESS

Abstract: Contemporary organization within the framework of cooperation between science and business functions as a mutual network of connections between smaller organizations for the benefit of one larger one, the so-called triple helix science-business-administration. In such an organization, an important issue is its effective management in order to create new solutions for the economy. In this regard, surveys were conducted in 20 large academic cities in units of universities, city offices and local innovation centers involved in coordinating the work of the triple helix. The results of the research showed in which of the examined cities the management of the triple helix is at the highest level and in which there are still large deficiencies. The author's aim was to try to define a model for the functioning of science – business cooperation on the basis of the conducted research. The model concerns the cooperation of the university and its representatives with local enterprises. Such a model should contain the specificity of each of the sectors of science and business and, at the same time, be coordinated by all entities in order to avoid duplication of individual goals. The author believes that a very important role in the cooperation model is played by a professional innovation broker who has specialist knowledge and can serve both the world of scientists and entrepreneurs.

Keywords: organization management, science – business cooperation, triple helix

Rozdział 6

NEGOCJOWANIE WARTOŚCI W ORGANIZACJI – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE ORAZ IMPLIKACJE EMPIRYCZNE

Leszek Cichobłaziński⁸

Streszczenie: Prezentowany rozdział dotyczy jednego z trudniejszych przedmiotów negocjacji, jakim są wartości. Celem analizy będzie ukazanie negocjowania wartości z perspektywy koncepcji działania językowego Johna Searle'a. Pierwsza część opracowania poświęcona jest problematyce wartości tak z filozoficznego, jak i socjologicznego punktu widzenia. W drugiej części podjęto zagadnienie wartości jako przedmiotu negocjacji, w trzeciej przedstawiono problematykę działania językowego i komunikacyjnego. We wnioskach wskazano na empiryczne implikacje omawianej problematyki.

Słowa kluczowe: działanie komunikacyjne, negocjacje, wartości, zarządzanie konfliktem

Wprowadzenie

Kwestia wartości stanowi od niedawna jedno z kluczowych zagadnień w zarządzaniu organizacjami. Wskazują na to liczne publikacje tak z dziedziny marketingu, w którego obszarze podejmowane są głównie problemy wartości klienta (Dobiegała-Korona, Herman 2006; Dobiegała-Korona, Doligalski 2011), jak i problemy zarządzania przez wartości, jak nazywają to K. Blanchard i M. O'Connor (1998), zwracając uwagę na wewnętrzne źródła wartości firmy, spośród których najważniejsze to ludzie i wiedza. Wartości w sensie ekonomicznym odnoszą się głównie do kwestii ceny, jaką może uzyskać towar na rynku (w omawianym przypadku jest to przedsiębiorstwo), a ta regulowana jest przez wymianę rynkową. Jednak wartości ekonomiczne wywodzą się bardziej lub mniej bezpośrednio od wartości w sensie społecznym, gdyż to one decydują o tym, co warto mieć, czego warto chcieć lub co jest nieistotne. Najlepszym przykładem ilustrującym, w jaki sposób społeczne regulacje w zakresie wartości wpływają na wartości ekonomiczne, są różnego rodzaju trendy i mody. Dany towar może być pełnowartościowy w zakresie, w jakim zaspokaja istotne potrzeby, jednak jego wartość rynkowa może być znikoma, ponieważ jest już niemodny. Podobnie rzecz może się mieć w przypadku wartości przedsiębiorstwa, czego najlepszym przykładem jest wzrost znaczenia kwestii z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu w określaniu wartości przedsiębiorstw (Zbiegień-Maciąg 1991).

⁸ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Wartości – rozważania pojęciowe

Wszelkie rozważania poświęcone problematyce wartości powinny rozpocząć się od próby zdefiniowania, czym są wartości i jaką rolę odgrywają w życiu społecznym. W. Stróżewski zwrócił uwagę na zagadnienie urzeczywistniania się wartości. Chodzi o to, w jaki sposób wartości istnieją i pojawiają się w ludzkim świecie. Używając przenośni, można zapytać, jak wartości „wchodzą” w świat. Jeśli jednak mówimy o urzeczywistnianiu wartości, przesądzamy z góry, że w jakiś sposób one istnieją, co więcej, że „wchodzą” niejako w rzeczywistość, w której mogłoby ich nie być. To ostateczne stwierdzenie implikuje z kolei dwie dalsze możliwości: pierwszą, że poza rzeczywistością (w określony sposób rozumianą) wartości w ogóle nie istnieją, a ich urzeczywistnianie oznacza w gruncie rzeczy ich kreowanie *ex nihilo*, drugą, że przysługuje im szczególnie „pozarzeczywisty” sposób istnienia wyznaczający samą możliwość ich realizacji. Jeśli mówienie o urzeczywistnianiu czegoś ma sens, to trzeba się zgodzić, iż wie się, co ma być urzeczywistniane (Stróżewski 1992, s. 58).

Wartości więc obiektywnie istnieją, a urzeczywistniane są dzięki normom. Najważniejszą kategorią służącą urzeczywistnianiu wartości jest powinność. Jest to nakaz ochrony wartości, które wymagają tego przez sam fakt swego istnienia, same nie wymagając uzasadnienia. Są wartościowe same przez się, tak jak na przykład prawda. Ludzkie działanie, a więc i życie, nabiera wartości, jeśli ukierunkowane jest na dobry cel. Zauważyć należy, że pojęcie „wartości działania” (życia) zbliża się bardzo do pojęcia „sensu działania” (życia). Wprowadzając pojęcie „sensu”, nie można nie odwołać się do kategorii rozumienia i interpretacji. Człowiek w poszukiwaniu sensu swego życia stara się odkryć lub nadać znaczenie swoim działaniom. Niekiedy musi sam siebie do sensu przekonać, innym razem stoi przed problemem konfliktu wartości, czyli przed wyborem między konkurującymi sensami⁹. Pojęcie „sensu” implikuje odwołanie się do komunikacji. Powyższe zagadnienie umiejscowić można w obszarze wewnętrznych konfliktów wartości, a co za tym idzie wewnętrznej komunikacji i wewnętrznych negocjacji.

Tak problem ten ujmuje K. Horney: „Znacznie trudniej stanąć w obliczu konfliktów wewnętrznych i rozwiązywać je, gdy dotyczą zasadniczych spraw w życiu. Jeśli jednak żyjemy naprawdę, nie ma powodu, dla którego nie bylibyśmy w stanie tego uczynić. Odpowiednia wiedza może pomóc żyć z większą samoświadomością oraz rozwijać własne przekonania. Uświadomienie sobie czynników nieodzownych przy podejmowaniu decyzji dostarczyłoby nam ideałów, do których warto dążyć, a zarazem ukierunkowałyby nasze życie” (Horney 2011, s. 28-29). Autorka *Neurotycznej osobowości naszych czasów* wskazuje na znaczenie samowiedzy w podejmowaniu decyzji w odniesieniu do podstawowych wartości. Zdarza się, że konflikty takie nigdy nie zostają rozwiązane, to znaczy człowiek żyje, nie mogąc pogodzić się z tym, co odrzucił. Stan taki, który może zostać określony „zaburzeniem w komunikacji

⁹ W zarządzaniu stał się ostatnio popularny problem równowagi między pracą i życiem pozazawodowym (*work-life balance*), co w istocie odnosi się do rozwiązywania konfliktów wartości. Mówi się nawet o zarządzaniu równowagą między pracą i życiem.

z samym sobą”, bywa w konsekwencji przyczyną zaburzeń neurotycznych. Już znany krakowski psychiatra A. Kępiński (2001) w rozumieniu chorób psychicznych odwołał się do koncepcji metabolizmu informacyjnego. Tak K. Horney, jak i A. Kępiński zwracają uwagę na pozytywną funkcję konfliktów wewnętrznych w rozwoju osobowości oraz na niebezpieczeństwa wiążące się nieumiejętnością ich rozwiązania.

W etyce sprzeczne wartości nazywa się wartościami antynomicznymi. Najczęściej występująca w zarządzaniu antynomia dotyczy skuteczności i etyczności (Filek 2005, s. 63). Z punktu widzenia socjologii P. Sztompka zagadnienie wartości osadza w dwuczłonowej koncepcji działania ludzkiego. Regulacji mianowicie podlegać może dobór środków, sposobów czy metod działania. Ale regulacja obejmuje także cele, do których działanie zmierza. Takie reguły, których przedmiotem są sposoby czy metody działania, środki stosowane dla osiągnięcia celu, nazwiemy normami kulturowymi. Mówią one, co ludzie powinni robić. Natomiast takie reguły, których przedmiotem są cele działania, nazwiemy wartościami kulturowymi. Mówią one, jakie cele są godne, słuszne, właściwe. Formułując to nieco inaczej: wartości wskazują, do czego ludzie powinni dążyć, a normy – jak powinni do tego dążyć. Przykładem wartości typowych dla naszych czasów, a więc inaczej – akceptowanych czy afirmowanych w naszej kulturze celów działania – będzie: standard życia, majątek, sława, wykształcenie, sprawność fizyczna, zdrowie. A przykładem norm zalecających uznane sposoby osiągania tych celów będzie: ambitna edukacja, wytężona praca, uparty trening, konsekwentna kariera (Sztompka 2002, s. 258-259). Tak więc wartości wyznaczają kierunek działania, spełniając tym samym funkcję motywacyjną. Różne systemy wartości stanowią o celach jednostek i grup, leżąc jednocześnie u podstaw ich tożsamości. W przypadku jednostek wartości zorganizowane są w systemy, które F. Znaniecki (2001) nazywał kulturowymi ideałami osobowości, stanowiąc jeden z głównych elementów osobowości społecznej obok roli społecznej, jaźni subiektywnej i jaźni odzwierciedlonej. Kulturowy ideał osobowości jest zbiorem celów, które zgodnie ze społecznie wyznaczonymi standardami jednostka powinna osiągać, na przykład wzorzec rycerza czy ascety w średniowieczu lub współcześnie biznesmena.

Ważne z socjologicznego punktu widzenia jest rozróżnienie na wartości i postawy. Przyjmując w badaniu wartości perspektywę socjologiczną, odróżniamy wartości, które są silnymi, niemal niezmiennymi, podstawowymi, niekiedy ukrytymi dyspozycjami, oraz postawy, ujawniające się jako raczej płytkie, mało zdecydowane i wysoce zmienne poglądy i opinie. Społeczeństwa na ogół są w stanie tolerować różnorodność tych drugich (Marshall (red.) 2006, s. 416).

Tolerancja w obrębie wartości jest o wiele trudniejsza niż w sferze postaw i interesów. Na gruncie funkcjonalizmu, zwłaszcza w wydaniu teorii funkcjonalno-strukturalistycznej T. Parsonsa, consens społeczny zależy od wspólnoty wartości, która pełni funkcję swoistego kapitału społecznego. Jednak wcześniej wspólnota wartości powinna zostać wypracowana, czyli wynegocjowana. Czasy, w których społeczeństwa dziedziczyły w sposób naturalny spójne systemy wartości, odeszły do przeszłości.

Powstaje problem uzgodnienia katalogu podstawowych, niepodlegających dyskusji wartości, które umożliwią negocjacje pozostałych.

Wartości jako przedmiot negocjacji

Jak zaznaczono we wprowadzeniu, do wartości można podejść z dwóch perspektyw. Pierwsza perspektywa – ekonomiczna – każe ujmować wartość jako potencjał wymiany na rynku, jaki osiąga jakieś dobro/towar. W tym znaczeniu wartości podlegają negocjowaniu, tak jak negocjuje się stanowiska i interesy. Z drugiej strony wartości można ujmować z perspektywy socjologicznej i filozoficznej. W tym kontekście wartości znajdują się w samym centrum osobowości społecznej i jako takie ich negocjowanie wydaje się o wiele trudniejsze. W literaturze na temat konfliktów organizacyjnych te dwa podejścia określane są mianem konfliktu interesów i konfliktu wartości. Wartości stanowią też konstytutywny element systemu wierzeń i przekonań i jako takie wyznaczają ramy postrzegania rzeczywistości¹⁰. Z tego punktu widzenia już sama odmienność przekonań może zostać odbierana jako zagrożenie dla tożsamości jednostkowej i grupowej. Sytuacja ta przypomina kwestię gustu: *de gustibus non est disputandum*.

Na potrzeby niniejszego opracowania do analizy konfliktów wybrana została typologia C. Moora, zwana kołem konfliktu. Autor *The Mediation Process* podaje następującą typologię konfliktów ze względu na przyczynę (1996, s. 76):

1. konflikt danych,
2. konflikt interesów,
3. konflikt strukturalny,
4. konflikt wartości,
5. konflikt relacji.

Ad 1 Konflikt danych pojawia się, kiedy strony nie mają dostępu do danych, posiadają różne dane lub różnie je interpretują.

Ad 2 Konflikt interesów pojawia się, gdy strony nie mogą zaspokajać swoich potrzeb:

- rzeczowych – gdy nie można zdobyć potrzebnych zasobów;
- proceduralnych – gdy nie można bronić swoich interesów czy przedstawić swoich racji;
- psychologicznych – gdy zagrożone jest poczucie własnej wartości, godności itd.

Ad 3 Konflikt strukturalny związany jest z miejscem, jakie aktorzy zajmują w strukturze społecznej. Niektóre struktury generują konflikt i powstaje on niezależnie od tego, jacy ludzie zajmują dane pozycje społeczne. Nie znaczy to, że struktury generujące konflikt są z istoty złe. Niekiedy jest to nie do uniknięcia, jak np. w hierarchii władzy między rządzonymi i rządzącymi.

¹⁰ Więcej na temat roli wartości w procesie ramowania w negocjacjach: (Olekalns, Smith 2011).

Ad 4 Konflikt wartości dotyczy odmiennych systemów wartości, światopoglądów, ideologii. Jest to chyba jeden z trudniejszych konfliktów, gdyż wartości stanowią ważny element tożsamości tak jednostkowej, jak i grupowej, a jako takie w zasadzie nie podlegają negocjacom ani kompromisom. Jedyną zasadą pozwalającą na harmonijne współzycie w konflikcie wartości wydaje się być zasada tolerancji¹¹.

Ad 5 Konflikt relacji odnosi się do relacji między ludźmi o charakterze psychologicznym, na przykład niechęć, uprzedzenia itd.

Konflikt danych wydaje się najłatwiejszy do rozwiązania. Nic łatwiejszego niż uzgodnić posiadane dane, sprawdzić fakty. Jednak w praktyce nie jest to takie proste. Po pierwsze strony mogą ukrywać przed sobą dane. Po drugie dane bardzo rzadko mówią same za siebie. Wręcz z istoty dane nie posiadają własnego znaczenia, przede wszystkim nie odpowiadają na pytanie „dlaczego”? (Davenport, Prusak 2000, s. 2). Dane dopiero wtedy zaczynają mieć znaczenie, kiedy na ich podstawie tworzone są informacje, a więc przede wszystkim analizy jakościowe określające, czy dane wskazują na trendy i procesy o charakterze pozytywnym czy negatywnym. W tym celu należy dokonać ich interpretacji, która zawsze przeprowadzana jest po przyjęciu pewnych założeń i określonego punktu widzenia. Zawsze powstaje problem z oceną, czy dane wskazują, że określonych zasobów jest dużo czy mało. Zależy do czego te wielkości zostaną porównane. Wiele zależy też od zastosowanych obliczeń. Często używana miara procentowa, która z uwagi na swoją relatywność wydaje się bardzo użyteczna, może mieć różne znaczenia w zależności od przyjętej podstawy oprecenowania. Przykłady takie można mnożyć, gdyż dane można różnie interpretować i bardzo często okazuje się, że ich wyjaśnienie niewiele zmienia, a to dlatego, że przyczyny konfliktu tkwią znacznie głębiej, to znaczy w interesach lub w systemach wartości. W takiej sytuacji uzgadnianie danych niewiele zmienia, ponieważ najczęściej to nie dane tworzą wiedzę, lecz posiadana wiedza decyduje o ich interpretacji. W przypadku konfliktu interesów to potrzeby stanowią punkt odniesienia dla interpretacji danych. Ponieważ konflikt interesów dotyczy głównie podziałów zasobów, osiągnięcie porozumienia jest możliwe w drodze kompromisu. Dzieje się tak wtedy, gdy walka o zasoby jest kosztowniejsza niż rozwiązanie oparte na konsensusie. O wiele trudniejsza sytuacja występuje, gdy przyczyną konfliktu są wartości, ponieważ wiążą się one z różnymi systemami wartości, a te – przyjęte jako aksjomaty – nie podlegają negocjacom. Wręcz podejście bezkompromisowe uznawane jest powszechnie w tym kontekście jako najwłaściwsze.

Czy jednak rzeczywiście nie można dyskutować na temat wartości? A jeśli tak, to przy jakich założeniach? Wskazać można na następujące warunki, które muszą w tej sytuacji zostać spełnione: wzajemności, równości, wspólnoty społecznej, prawa do omylności oraz niestosowania przemocy (Wesołowska 2010, s. 136-137).

¹¹ Chodzi o tolerancję negatywną w rozumieniu I. Lazari-Pawłowskiej (1984), polegającą na powstrzymaniu się od reakcji na odmienne wartości.

Wzajemność – reguła wzajemności jako fundamentalna w życiu społecznym często organizuje przebieg interakcji społecznych, w tym także negocjacji¹². Podczas rozwiązywania konfliktu wartości wszyscy powinni postępować tak, jakby chcieli, aby inni zachowywali się w stosunku do nich.

Równość – wszyscy podczas debaty zajmują taką samą pozycję, nie ma hierarchii wśród oponentów.

Wspólnoty społecznej – uczestnicy debaty biorą udział nie tylko na tych samych zasadach, ale także tworzą wspólnotę w tym znaczeniu, że łączą ich pewne wspólne wartości. Powinien być jakiś wspólny grunt w postaci nawet niewielkiego zakresu wartości, ale za to o fundamentalnym znaczeniu. Wartości te należy zidentyfikować i wyartykułować¹³.

Prawo do omylności – zasada ta przypomina prawo zachowania twarzy wprowadzone w ramach modelu harwardzkiego. Każdy może zmienić zdanie bez obawy, że utraci twarz, ale też nikt nie traktuje siebie jako osobę nieomylną.

Zasada niestosowania przemocy – nie chodzi tylko o przemoc fizyczną (co jest oczywiste), ale głównie o przemoc symboliczną, manifestowaną choćby przez stosowanie negatywnie wartościujących etykiet i stereotypów, które oponentom „zamykają usta”, na przykład wyrzucając ich poza wspólnotę społeczną, w granicach której debaty są dopuszczalne.

Działanie językowe

W języku potocznym często można spotkać odwołanie do antynomii „mowa versus działanie”. Mówi się: „działaj, a nie mów”, „kto dużo mówi, ten mało robi”, i tym podobne. W teorii komunikacji natomiast wypowiedzi w określonych warunkach są działaniem¹⁴. Nie ulega wątpliwości, że człowiek działa też za pomocą języka, czego najlepszym przykładem mogą być rozkazy w wojsku mające bezpośrednią moc sprawczą, ale także wypowiedziane w odpowiedni sposób i w odpowiednich okolicznościach sformułowania, na przykład: „ogłaszam was mężem i żoną” (ksiądz lub urzędnik stanu cywilnego) czy też „ogłaszam oskarżonego niewinnym” (sędzia podczas ogłaszania wyroku)¹⁵. Aby bliżej scharakteryzować istotę działania językowego należy odwołać się do określenia P. Ricoeura: „każda wypowiedź spełnia się jako zdarzenie, lecz jest rozumiana jako sens” (Ricoeur 1985, s. 316)¹⁶.

¹² Dziedzina ta znajduje się w domenie szerokiej tradycji teoretycznej, zwanej teorią wymiany społecznej (Blau 2006).

¹³ E. Wesołowska podaje przykład debaty dotyczącej wychowania seksualnego dzieci w szkole, prowadzonej przez rodziców o różnych światopoglądach. Jako wspólną wartość pozwalającą podjąć debatę na temat wartości było dobro dzieci, na co wszyscy wyrazili zgodę. Działanie takie nazywa się „techniką celu nadrzędnego” (2006, s. 136-137).

¹⁴ Choć i w mowie potocznej znaleźć można określenia wskazujące na sprawczą moc języka i mowy, na przykład „zabić słowem” itp.

¹⁵ Przykłady pochodzą z wypowiedzi Z. Wąsika na 5th ICI Summer Conference Human Understanding: The Matrix of Communication and Culture, Cieplice 15-22 July 2011.

¹⁶ Co prawda P. Ricoeur używa pojęcia „zdarzenia słownego”, jednak można je zamienić na termin „zdarzenie językowe” bez zmiany jego sensu.

Oznacza to, że każda wypowiedź jest działaniem ukierunkowanym na przekazanie sensu. Z jednej strony wypowiadający się „ma coś do powiedzenia”, albo „chce coś powiedzieć”, z drugiej strony odbiorca stara się zrozumieć sens wypowiedzi. Ma tu miejsce swoiste „przejście zdarzenia w sens” (Ricoeur 1985, s. 317). Odbiorca musi dokonać egzegezy zdarzenia językowego, aby zrozumieć sens, jaki ma być przekazany za jego pośrednictwem. W rozumieniu pomocna może być znajomość kontekstu wypowiedzi, intencji nadawcy, jego systemu wartości, etc. Tak więc rozumienie jest czynnością równie złożoną, jak samo działanie językowe. Z tego powodu temu samemu działaniu językowemu może być przypisany różny sens w zależności od kompetencji komunikacyjnych odbiorcy, jego doświadczeń i wiedzy.

Działania językowe mogą pełnić różne funkcje. Tak rozumie je i typologizuje J.L. Austin: „Za pomocą dźwięków mogę coś stwierdzić lub zapytać o coś, mogę wydać polecenie lub wyrazić prośbę, rozwiązać jakiś problem naukowy lub przewidzieć przyszłe zdarzenie”. Wszystkie i jeszcze tuziny podobnych przykładów ochrzczone zostały przez brytyjskiego filozofa J.L. Austina mianem „aktów illokucyjnych”. Akt illokucyjny stanowi minimalną, kompletną jednostkę ludzkiej komunikacji językowej. Kiedykolwiek rozmawiamy lub piszemy do siebie, dokonujemy aktów illokucyjnych. (Searle 1999, s. 217). W odniesieniu do aktów illokucyjnych J.L. Austin wyróżnia pięć różnych typów sensu illokucyjnego: 1 – asertyw, 2 – dyrektyw, 3 – komisyw, 4 – ekspresyw, 5 – deklaratyw (Searle 1999, s. 233-236).

- Ad 1 Sens asertywny dotyczy przekonania odbiorcy do prawdziwości wypowiadanych treści. Przykładem może być wyrażenie „tak naprawdę”, tak bardzo ostatnio nadużywane.
- Ad 2 Sens dyrektywny – rozkazy, polecenia, prośby mające na celu skłonienie odbiorcy do określonego typu zachowań, zgodnych z intencjami nadawcy.
- Ad 3 Komisyw dotyczy zobowiązań, do których zaliczyć można: obietnice, przysięgi, umowy, gwarancje, groźby.
- Ad 4 Ekspresyw jest wyrazem stosunku nadawcy do odbiorcy. Mogą to być powitania, przeprosiny, gratulacje, podziękowania, kondolencje.
- Ad 5 Deklaratyw ma na celu dokonanie zmiany w świecie przez przedstawienie go tak, jakby zmiana już zaszła: „Ogłaszam was mężem i żoną”, „Wypowiadam wojnę”, „Zwalniam pana”, „Składam rezygnację”.

Przedstawione powyżej przykłady sensu illokucyjnego aktów mowy dają się z łatwością zastosować do negocjacji, w których można znaleźć wszystkie wskazane powyżej typy. Sytuacje konfliktowe stwarzają bowiem szczególne okoliczności dla działań językowych posiadających sens illokucyjny, a to z tego względu, że komunikacja podczas negocjacji ma najczęściej charakter perswazyjny. Chodzi więc o stwarzanie za pośrednictwem języka konkretnych sytuacji, język służy do wywierania wpływu na partnerów interakcji. Uwagę zwraca wielość zachowań komunikacyjnych stosowanych w sytuacjach konfliktowych. Stosowane mogą być zarówno w różnych metodach zarządzania konfliktem (inicjowania, eskalowania, unikania itp.), jak i jego rozwiązywania, tak w kwestii konfliktu interesów, jak i wartości.

Negocjowanie wartości w organizacji

L. Susskind (2010), specjalista w zakresie negocjacji i jeden z twórców *Program on Negotiation at Harvard Law School*, proponuje stosować następujące zasady podczas negocjowania wartości:

1. Rozpatrywać wartości oddzielnie od interesów – czasami możliwe jest wypracowanie krótkoterminowego rozwiązania konfliktu na gruncie wspólnych interesów przy zachowaniu różnic w kwestii wartości.
2. Zaangażowanie w dialog mający na celu budowanie relacji – zamiast poszukiwania rozwiązania konfliktu wartości można się skoncentrować na wzajemnym rozumieniu systemów wartości (empatii), co służy wzajemnemu szacunkowi. Chodzi w tym przypadku o empatię kognitywną, polegającą na rozumieniu, a nie na wczuwaniu się. Nie ma to nic wspólnego ze zgodą na sprzeczne poglądy. Potocznie wyrażenie „rozumiem cię” utożsamia się ze „zgadzam się z tobą”. Takie podejście sprawia, że strony nie chcą nawet poznać swoich systemów wartości.
3. Odwołanie do wspólnych wartości – najprawdopodobniej w każdym konflikcie wartości znaleźć można też wartości, które strony łączą. Są to najczęściej uniwersalne prawdy, których identyfikacja i artykulacja pozwala otworzyć kanały komunikacyjne oraz stworzyć atmosferę wzajemnego zaufania.
4. Bezpośrednie konfrontowanie różnic między wartościami – czasami otwarte wyrażenie swoich wartości oraz wskazanie różnic, które je oddzielają od wartości oponenta może być początkiem drogi do częściowej przynajmniej ich zmiany i wzajemnego dostosowania. L.Susskind pisze nawet o „terapeutycznym efekcie mówienia prawdy” (*therapeutic effect of truth-telling*).

Uwzględnienie wszystkich aspektów wskazanych przez L. Susskinda jest warunkiem koniecznym efektywnego negocjowania wartości.

Podsumowanie

Przedstawiona powyżej analiza pozwala wykazać, jak ważną rolę pełnią wartości nie tylko w procesie uzgadniania interesów, ale także w procesie negocjowania znaczeń. Sens, jaki strony nadają tym samym pojęciom, jest często tak sprzeczny, że trudno znaleźć jakąkolwiek nić porozumienia. Dobrym przykładem może być silnie wartościujące określenie stosowane czasem przez pracowników, że „pracodawca jest bez serca”. Warto podkreślić, że skierowanie negocjacji na obszar wartości pełni często funkcję szantażu emocjonalnego.

Należy też zwrócić uwagę, że skierowanie rokowań na kwestie wartości ma nie tylko walor instrumentalny. Niekiedy wartości odgrywają rolę pierwszorzędą, czego przykładem mogą być rozważania związkowców prowadzone we własnym gronie na temat odejścia od łóżek pacjentów podczas strajku w szpitalu jako środka nacisku na pracodawcę. Prowadzono wtedy wewnętrzne negocjacje w ramach zespołu związkowców, w których na jednej szali stawiali oni dobro pacjentów,

będące ich zasadniczą wartością wynikającą z powinności zawodowej, na drugiej natomiast własne interesy. Każdy, kto stara się pomóc w rozwiązaniu konfliktu wartości (np. mediator), powinien zdawać sobie także sprawę tak z wewnętrznych systemów wartości zantagonizowanych stron, jak i z zewnętrznych uwarunkowań dyskursu sporu zbiorowego (np. grupy reprezentowane przez negocjatorów), ponieważ pozwalają one lepiej zrozumieć, jakie znaczenia strony usiłują nadać swoim wypowiedziom i działaniom. W procesie negocjowania wartości kluczową rolę odgrywa bowiem interpretowanie znaczeń, a nawet „mediacja znaczeń”¹⁷.

Literatura

1. Blanchard K., O'Connor M. (1998), *Zarządzanie przez wartości*, Studio Emka, Warszawa.
2. Blau P. (2006), *Wartości pośredniczące w wymianie w strukturach złożonych*, [w:] Jasińska-Kania A. i in. (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*, s. 93-106, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
3. Davenport T.H., Prusak L. (2000), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
4. Filek J. (2005), *Antynomiczność wartości i jej konsekwencje*, [w:] Węgrzecki A. (red.), *Konflikt interesów – konflikt wartości*, s. 55-67, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
5. Horney K. (2011), *Nasze wewnętrzne konflikty. Konstruktywna teoria nerwic*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
6. Kępiński A. (2001), *Melancholia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
7. Lanigan R.L. (2011), *Communicology: Approaching the Discipline's Centennial*, „Semiotica y Communicologia”, 72, http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Monotematico/8Lanigan_72.pdf (dostęp: 14.11.2022).
8. Lazari-Pawłowska I. (1984), *Trzy pojęcia tolerancji*, „Studia Filozoficzne” 8, 225, s. 105-118.
9. Moore C. (1996), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco.
10. Olekalns M., Smith P.L. (2011), *Mindsets: Sensemaking and Transition on Negotiation*, [w:] Donahue W.A., Rogan R.G., Kaufman S. (red.), *Framing Matters. Perspectives on Negotiation Research and Practice in Communication*, Peter Lang, New York.
11. Ricoeur P. (1985), *Egzystencja i hermeneutyka*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa.
12. Searle J.R. (1999), *Umysł, język, społeczeństwo. Filozofia i rzeczywistość*, Wydawnictwo CIS, Warszawa.
13. Marshall G. (red.) (2006), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Stróżewski W. (1992), *W kręgu wartości*, Znak, Kraków.
15. Susskind L., Rose A.Z. (2010), *How to Negotiate When Values are at Stake*, „Negotiation”, October, <https://www.cbi.org/article/2010/how-to-negotiate-when-values-are-at-stake/> (dostęp: 12.11.2022).
16. Sztompka P. (2002), *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
17. Wąsik Z. (2011), *Towards an idea of urbanity as a discursive way of human life in the city – developing a conceptual framework*, [w:] Wąsik Z. (red.), *Unfolding the Semiotic Web in Urban Discourse*, s. 47-71, Peter Lang, Frankfurt am Main.

¹⁷ Więcej na temat roli mediacji w dyskursie w (Lanigan 2011).

18. Wesołowska E. (2010), *Delibertywne rozwiązywanie konfliktów wartości. Wielość dróg do porozumienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
19. Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.) (2006), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
20. Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.) (2011), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
21. Zbiegień-Maciąg L. (1991), *Etyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
22. Znaniecki F. (2001), *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

NEGOTIATING VALUES IN AN ORGANIZATION – THEORETICAL CONSIDERATIONS AND EMPIRICAL IMPLICATIONS

Abstract: The presented chapter concerns one of the most difficult negotiation subjects, which are values. The aim of the analysis will be to show the negotiation of values from the perspective of John Searle's concept of linguistic action. The first part of the study is devoted to the issue of values from both a philosophical and sociological point of view. The second part deals with the issue of value as the subject of negotiations, and the third presents the issue of language and communication activities. The conclusions point to the empirical implications of the discussed issues.

Keywords: communication action, negotiations, values, conflict management

II

Uwarunkowania społeczne

Rozdział 7

UWARUNKOWANIA ROZWOJU KULTURY ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Felicjan Bylok¹⁸

Streszczenie: Rozdział jest teoretyczną dyskusją nad kulturą zaufania w organizacji i empiryczną prezentacją uwarunkowań społecznych jej kreowania. Kultura zaufania stanowi ważny czynnik wspomagający zarządzanie zespołami pracowniczymi. Szczególną rolę odgrywa w rozwijaniu stosunków międzyludzkich, przywództwie, wyznaczaniu celów. Głównym celem rozdziału jest zbadanie potencjalnej możliwości kreowania kultury zaufania w badanych przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzono wśród 161 przedstawicieli mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody sondażu. Uzyskane wyniki badań wskazują, że istotny wpływ na kreowanie kultury konsumpcji ma zaufanie pracowników do kierownika, przy czym istnieją różnice ze względu na wielkość przedsiębiorstw. Istnieją przesłanki do twierdzenia, że w dużych przedsiębiorstwach jest większy potencjał do tworzenia kultury zaufania niż w mniejszych przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki badań wskazują na istotną rolę kierownika w kreowaniu kultury zaufania w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: kultura zaufania, menedżer, przedsiębiorstwo, zaufanie organizacyjne

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo może być konkurencyjne tylko wtedy, gdy jego zasoby są wyjątkowe i wartościowe. Dlatego dobre funkcjonowanie organizacji wewnętrznej zależy m.in. od zasobów ludzkich i zasobów niematerialnych, które są uważane za kwestię strategiczną i krytyczne źródło innowacyjności i wydajności. Do istotnych zasobów niematerialnych zalicza się zaufanie. Zaufanie pojawia się wtedy, gdy wartości, misje i cele dzielą wszyscy pracownicy. Przedsiębiorstwom, które rozwijają zaufanie organizacyjne, przynosi to wiele korzyści. Dzięki zaufaniu mogą ograniczyć wpływ formalnych mechanizmów kontroli, co powoduje, że zwiększa się autonomia pracowników. Konsekwencją wzrostu zaufania jest również większa otwartość na nowych partnerów, ponieważ współpraca z nimi może przynieść istotną wartość dodaną. Innym pozytywnym skutkiem jest redukcja niepewności we współpracy z nowymi partnerami. Pomimo zidentyfikowanych korzyści i zwiększonego zainteresowania zaufaniem wśród badaczy, istnieją dowody na to, że pracownicy nowoczesnych organizacji tracą zaufanie do swoich menedżerów i współpracowników

¹⁸ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

(Ahteela i in. 2010). Dlatego potrzebne są dalsze badania nad zaufaniem organizacyjnym, w szczególności nad możliwościami kreowania zaufania jako elementu kultury organizacyjnej. W sytuacji, kiedy zaufanie staje się powszechnie obowiązującą normą organizacyjną, można mówić o kulturze zaufania. Kultura zaufania może przyczynić się do podejmowania otwartych, innowacyjnych i spontanicznych działań w przedsiębiorstwie, wzmocnienia więzi społecznych i kształtowania stosunków pracowniczych o charakterze partycypacyjnym.

Celem niniejszego rozdziału jest zbadanie potencjalnej możliwości kreowania kultury zaufania w badanych przedsiębiorstwach.

Koncepcja kultury zaufania w organizacji

Zaufanie jest pojęciem niezwykle trudnym do zdefiniowania, ponieważ „jest to coś, co trudno określić słowami, coś, co łatwiej zdefiniować przez jego brak niż jego obecność” (Bibb, Kourdi 2004, s. 10). Pomimo tych trudności badacze starają się ten termin zdefiniować. Podejmowane są mniej lub bardziej udane próby przez socjologów, psychologów, ekonomistów czy specjalistów z zarządzania. D. Gambetta, podsumowując te podejścia, definiuje go jako subiektywne prawdopodobieństwo, z jakim agent ocenia, że inny agent lub grupa agentów wykonają określone działanie zanim będzie mógł je monitorować (lub niezależnie od tego, czy kiedykolwiek będzie w stanie je monitorować), jak też w kontekście, w którym wpływa to na jego własne działanie (Gambetta 2000). Zatem zaufanie jest to przekonanie jednostki (lub grupy), że ktoś inny osoba (lub grupa) podejmuje w dobrej wierze starania, aby zachowywać się zgodnie z wszelkimi zobowiązaniami – zarówno jawnymi, jak i dorozumianymi. W zaufaniu istotna jest wspólna interpretacja, czyli dwie strony w podobny sposób widzą wydarzenia, gdy mają wspólny interes w osiągnięciu tego samego celu i widzą w podobny sposób drogę do tego celu. Zatem zaufanie pojawia się, gdy obie strony mają takie same interesy, czyli to, co jest dobre dla jednej strony, jest również dobre dla drugiej.

Zaufanie można podzielić na trzy części składowe: zaufanie jako przekonanie, jako decyzja i jako działanie (Dietz, Hartog 2006). Pierwszą częścią zaufania jest subiektywny, zagregowany i pewny zestaw przekonań na temat drugiej osoby i relacji z nią/nia, co prowadzi do założenia, że prawdopodobne działania drugiej strony będą miały pozytywne konsekwencje dla wszystkich. Drugą częścią zaufania jest decyzja o faktycznym zaufaniu drugiej stronie. To jest etap, na którym wiara w wiarygodność innych przejawia się w samym zaufaniu. Ostatnią częścią jest działanie, w którym jednostka pod wpływem zaufania rezygnuje z kontroli osób, z którymi realizuje wspólne przedsięwzięcie.

W literaturze naukowej poświęconej zaufaniu możemy spotkać się z różnymi podziałami zaufania. Interesującą typologię zaufania przedstawił P. Kenning (2002, s. 13 i nast.), który wyróżnił zaufanie generalne i zaufanie specyficzne. Zaufanie generalne opiera się na normie kulturowej, która nakazuje ufać innym jednostkom lub organizacjom. Staje się ono swego rodzaju kulturą zaufania, tzn. jest nie tylko

normą społeczną, ale również wartością cenioną w społeczeństwie. Natomiast zaufanie specyficzne odnosi się do określonych obszarów życia społecznego i gospodarczego, w których zawierane są umowy oparte na zaufaniu. Takim obszarem jest przedsiębiorstwo, gdzie zaufanie między jej interesariuszami wpływa korzystnie na jego funkcjonowanie na rynku. W tym przypadku można mówić o zaufaniu organizacyjnym, które jest stanem zawierzenia, że współpracownicy, menedżerowie i pracodawca są prawdziwi w swoim zaangażowaniu wobec niego (Darroug 2008). Zaufanie organizacyjne można zdefiniować również jako zbiór współzależnych przekonań o standardach etycznych, wiarygodności w komunikacji, siły ekonomicznej organizacji i jej zdolności do nagradzania wyników pracownika zarówno pod względem finansowym, jak i zawodowym (Ramos, Ferreira, Martins 2021). W zaufaniu organizacyjnym podmiotem ufającym mogą być zarówno interesariusze wewnętrzni, jak i zewnętrzni. Do wewnątrzorganizacyjnych podmiotów zalicza się pracownika jako jednostkę, współpracowników, grupę pracowniczą, menedżera i organizację.

S. Ackroyd i P. Thompson (1999) uważają, że mogą istnieć organizacje, które mają wysokie lub niskie zaufanie. Badacze identyfikują cztery typy relacji między zaufaniem a regulacjami normatywnymi w organizacji:

1. Niskie zaufanie: wysokie regulacje. Prowadzi to do oporności/wojowniczości.
2. Niskie zaufanie: niska regulacja. Prowadzi to do pobłażania przekraczania norm organizacyjnych.
3. Wysokie zaufanie: wysokie regulacje. To prowadzi do kontrolowanej autonomii.
4. Wysokie zaufanie: niska regulacja. Prowadzi to do odpowiedzialnej autonomii.

Wysokie zaufanie może stać się istotnym elementem kultury organizacyjnej. M.T. Zanini (2007) zauważa, że zaufanie jest strategiczną funkcją osadzoną w kulturze korporacyjnej firmy. Oczekuje się, że kultury organizacyjne promujące otwartość i motywację zwiększą zaufanie między członkami organizacji (Issa, Haddad 2008). W szczególności odnosi się to do kultury klanowej, która wykazuje istotne powiązania z zaufaniem. Z badań wynika, że kultura klanowa ma większy wpływ na zaufanie niż inne typy kultury (Jabeen, Isakovic 2018). A. Wiewiora i inni (2014) stwierdzili, że zaufanie i kultura klanowa wzajemnie się wzmacniają, co ułatwia dzielenie się wiedzą. Kultura klanowa w miejscu pracy o wysokim poziomie zaufania poprawia komunikację i promuje aktywne zachowanie (Suppiah, Samdhu 2011). Organizacje z tego rodzaju kulturą cenią relacje i wsparcie, prawdopodobnie zwiększając satysfakcję z pracy i kariery oraz zaangażowanie (Cameron 2004).

Pojawia się pytanie, kiedy zaufanie może stać się głównym elementem kultury organizacyjnej. Pośrednio odpowiedzi na to pytanie udziela P. Sztompka (2002), według którego zaufanie może stać się normą kulturową konieczną do zbudowania kultury zaufania wtedy, gdy uogólnione zaufanie przenika całą zbiorowość i traktowane jest jako obowiązująca reguła postępowania. Zatem kultura zaufania powstaje wtedy, gdy ludzie nabierają przekonania, że można ryzykować, ufając innym, bo w większości życiowych sytuacji się to sprawdza, dzielą się tym przekonaniem z innymi. Poziom zaufania do członków danej organizacji oraz ocena innych, w jakim stopniu mogą polegać na osobach, z którymi wspólnie pracują, stanowi ważny parametryczny wskaźnik występowania kultury zaufania.

Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu przynosi wiele korzyści organizacji. Przyczynia się do podejmowania otwartych, innowacyjnych i spontanicznych działań w przedsiębiorstwie, wzmacnia więzi społeczne i przyczynia się do kształtowania stosunków pracowniczych o charakterze partycypacyjnym, redukuje koszty transakcyjne związane z kontrolą zachowań pracowników. Równocześnie wzmacnia prospołeczne zaangażowanie i więzi jednostki z organizacją. Zawiera w sobie potencjał tworzenia kultury partnerskiej (Bylok 2008). Kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu jest możliwe poprzez dokonanie korekty kultury istniejącej. W szczególności kultura klanowa może stać się fundamentem dla kultury zaufania w przedsiębiorstwie. Trzeba jednak pamiętać, że korekta kultury ma swoje ograniczenia wynikające ze swoistości każdej organizacji.

Rodzi się pytanie, jakie czynniki wpływają na wzrost kultury zaufania w organizacjach. D. Walczak-Duraj (2006) wskazuje na trzy główne czynniki:

1. Tradycję historyczną danej organizacji, która znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej.
2. Kontekst strukturalny organizacji, do którego zaliczamy m.in. spójność normatywną, stabilność ładu organizacyjnego, przejrzystość struktury organizacyjnej, odpowiedzialność społeczną organizacji.
3. Wyposażenie podmiotowe, na które składają się nastroje społeczne pracowników (optymizm, orientacja na przyszłość, orientacja na sukces, aspiracje zawodowe) oraz społeczne zasoby kapitałowe (pewność zatrudnienia, wysokie kwalifikacje, bezpieczeństwo pracy, wielość ról, sieć społecznych więzi itd.).

W zależności od stopnia występowania powyżej przedstawionych czynników możemy mówić o kulturze zaufania lub kulturze niepewności w organizacji. Stanem pożądanym jest kultura zaufania, dzięki której organizacja może przeprowadzać procesy modernizacyjne, które wynikają z konkurencyjności rynku.

Według P. Sztompki (2002) wysokie zaufanie prowadzi do otwartych, spontanicznych i innowacyjnych działań, podnosi poziom mobilizacji i aktywności oraz wzmacnia więzi społeczne i zwiększa potencjał podmiotowości. Wysoki poziom zaufania ułatwia wprowadzanie zmian w organizacji. Pracownicy, ufając sobie i ufając menedżerom, czują się bezpiecznie w przedsiębiorstwie. Ma to szczególne znaczenie przy realizacji procesów restrukturyzacyjnych, w wyniku których pracownicy znajdują się w nowych sytuacjach społecznych. W przypadku zmian organizacyjnych opór wobec nich jest ograniczony. Natomiast w sytuacji niskiego poziomu zaufania występują utrudnienia przy wprowadzaniu innowacji organizacyjnych i technologicznych, bowiem zmniejsza się ilość kanałów przepływu informacji, co spowalnia jej obieg, a ponadto zwiększa się poziom niepewności w procesie zmian przestarzałej struktury organizacyjnej.

Orientacja na kreowanie kultury zaufania w przedsiębiorstwie w świetle badań

W badaniach nad potencjalnymi możliwościami kreowania kultury zaufania w przedsiębiorstwie sformułowano pytania badawcze: Jaki jest poziom zaufania i czy

wielkość przedsiębiorstw różnicuje ten poziom? W jakim zakresie wielkość przedsiębiorstwa wpływa na orientację menedżerów na kreowanie zaufania i orientację na budowę kultury zaufania? Jak zaufanie do kierownika i do współpracowników wzmacniają orientację na kreowanie kultury zaufania? W poszukiwaniu odpowiedzi na pytania badawcze przeprowadzono badania z wykorzystaniem metody sondażu. Narzędziem badawczym była ankieta zbudowana z pytań pozwalających identyfikować poziom zaufania i orientację na zaufanie w przedsiębiorstwach. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele 161 przedsiębiorstw. Byli to właściciele, menedżerowie i pracownicy mikroprzedsiębiorstw (40), małych przedsiębiorstw (43), średnich przedsiębiorstw (40) i dużych przedsiębiorstw (38) z województwa śląskiego. Badania przeprowadzono w 2018 roku.

Pierwszym etapem badań było zidentyfikowanie poziomu zaufania w przedsiębiorstwach ze względu na jego podmioty. Z analizy tabeli 7.1 wynika, że zaufanie do kierowników jest wyższe niż do współpracowników. Podobne rezultaty osiągnięto w badaniach zaufania w największych przedsiębiorstwach w Polsce (Byłok, Kucęba 2021). Występują różnice w poziomie zaufania organizacyjnego wertykalnego i horyzontalnego ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Współczynnik korelacji Spearmana pomiędzy poziomem zaufania do kierowników i do współpracowników a wielkością przedsiębiorstwa wyniósł $r_s = 0,226$ (przy $p = 0,000$). Najwyższe zaufanie do współpracowników zaobserwowano w przypadku mikroprzedsiębiorstw, a najniższe wystąpiło w małych przedsiębiorstwach. Również w przypadku zaufania do kierownika najwyższe zaufanie zanotowano w mikroprzedsiębiorstwach, natomiast najniższe w dużych przedsiębiorstwach. Może to wynikać z większego dystansu między pracownikami a kierownictwem w dużych przedsiębiorstwach.

Tabela 7.1. Zaufanie w przedsiębiorstwach według wielkości przedsiębiorstw

Wielkość przedsiębiorstwa	Zaufanie do współpracowników		Zaufanie do kierowników	
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe
Ogółem	2,15	0,506	2,34	0,506
Mikro	2,22	0,570	2,37	0,623
Małe	2,07	0,406	2,34	0,650
Średnie	2,12	0,457	2,31	0,521
Duże	2,18	0,608	2,07	0,673

Skala: 1 – nie, 2 – tak, 3 – tak, ale w ograniczonym zakresie

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Istotnym czynnikiem wpływającym na poziom zaufania w przedsiębiorstwie jest postawa kierowników, którzy dostrzegają znaczenie zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne i ich wartości dla przedsiębiorstwa, jasno i często komunikują swoje wizje, są przekonani do dzielenia się z pracownikami zyskiem firmy, inwestują w kapitał intelektualny firmy, doceniają wartość lojalności w biznesie i podejmują

kroki, by wzmacniać tę lojalność w zatrudnionych osobach (Callaway 2007). W sytuacji, kiedy kierownicy stymulują wzrost zaufania między nimi a pracownikami i między pracownikami, można mówić o budowaniu orientacji na kreowanie zaufania. W celu identyfikacji stopnia występowania tej orientacji wśród menedżerów wykorzystano wskaźniki modelu badawczego orientacji menedżera na kreowanie zaufania i orientacji przedsiębiorstwa na tworzenie kultury opartej na zaufaniu, opracowanego przez J. Paliszkievicz (2013). Z analizy tabeli 7.2 wynika, że orientacja menedżerów na kreowanie zaufania jest na poziomie wyższym (50,43 ocen) niż średnia (37,5 ocen).

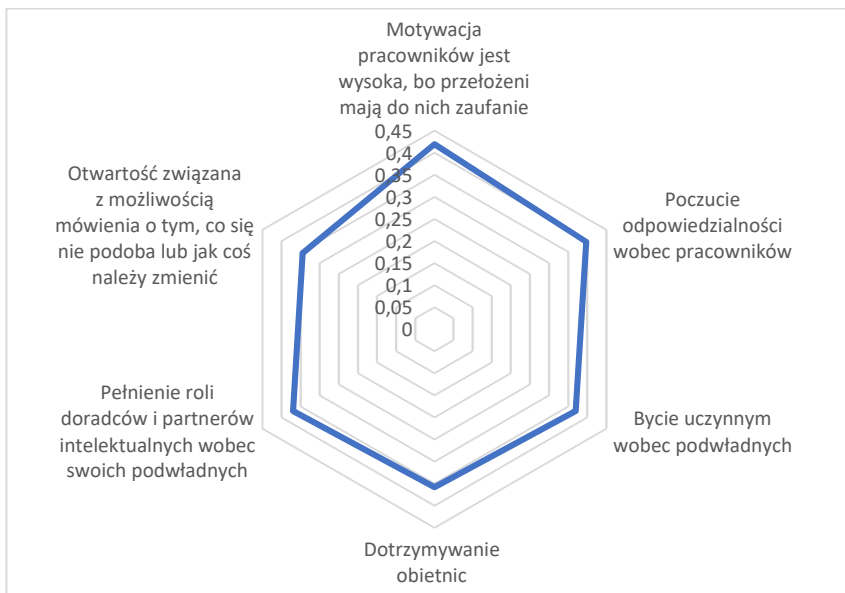
Tabela 7.2. Orientacja menedżerów (OM) na kreowanie zaufania

Stwierdzenia	Oceny	
	Średnia ocen	Odchylenie standardowe
W postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy za wiele	4,18	0,813
Nie powinno się ufać innym ludziom, dopóki się ich dobrze nie pozna	4,04	0,924
Większość ludzi skłamię, jeżeli będzie mogła dzięki temu coś uzyskać	3,77	0,874
Pracownicy w Pana/i firmie, kiedy nadarzy się okazja, by coś zyskać, będą nieuczciwi	3,14	0,963
W dzisiejszych czasach w Pana/i firmie można liczyć tylko na siebie i tylko sobie ufać	3,07	1,130
Kontakty między pracownikami w Pana/i firmie opierają się głównie na walce i rywalizacji	2,62	1,155
Pracownicy w Pana/i firmie życzą innym jak najlepiej	3,22	0,836
Większość ludzi w Pana/i firmie dotrzymuje obietnic	3,48	0,854
W Pana firmie wdraża się nowe pomysły i poprawia warunki pracy	3,54	1,030
W Pana/i firmie pracownicy otwarcie mogą mówić o tym, co im się nie podoba lub jak coś należy zmienić	3,31	1,045
W Pana/i firmie pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje zadania i nie trzeba ich monitorować	3,46	0,948
W Pana/i firmie pracownicy przez większość czasu starają się być uczynni wobec innych i nie troszczą się tylko o własny interes	3,08	0,861
W Pana/i firmie motywacja pracowników jest wysoka, bo przełożeni mają do nich zaufanie	3,11	0,990
W Pana/i firmie przełożeni pełnią przede wszystkim rolę doradców i partnerów intelektualnych względem podwładnych	3,22	0,963
W Pana/i firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, oryginalność	3,23	1,003
Ogółem	50,47	

Skala: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam, 4 – zgadzam się, a 5 – zdecydowanie się zgadzam. Orientację menedżerów na budowanie zaufania mierzono w wartościach od 15 do 75.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Najwyżej oceniono wskaźniki obrazujące nieufność w relacjach między ludźmi w przedsiębiorstwie, tj. w postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy za wiele, nie powinno się ufać innym ludziom, dopóki się ich dobrze nie pozna, większość ludzi skłamać, jeżeli będzie mogła dzięki temu coś uzyskać. Spośród wskaźników, które świadczą o wpływie menedżerów na kreowanie zaufania, najwyżej oceniono wdrażanie nowych pomysłów i poprawę warunków pracy, dotrzymywanie obietnic, poczucie odpowiedzialności za swoje zadania i brak konieczności monitorowania pracy. Z badań wynika, że wielkość przedsiębiorstwa zasadniczo nie różnicowała orientacji menedżerów na budowanie zaufania. Najwyższy wskaźnik zaobserwowano w przypadku średnich przedsiębiorstw (51,12), następnie dużych przedsiębiorstw (51,00) i mikroprzedsiębiorstw (50,53) natomiast najniższy w średnich przedsiębiorstwach (49,5).



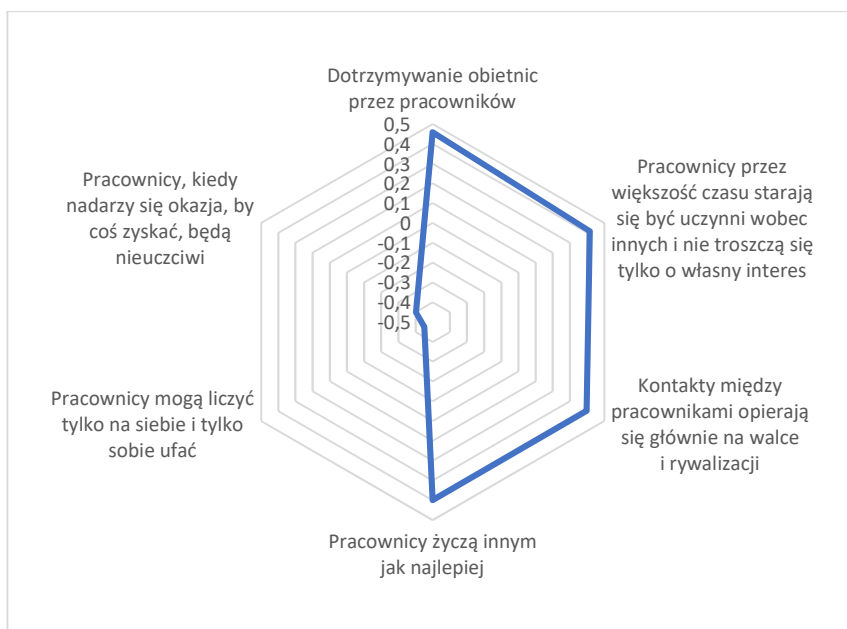
Rysunek 7.1. Współczynnik korelacji r_s Spearmana między wskaźnikami orientacji na budowanie zaufania a poziomem zaufania do menedżerów ($p = 0,05$)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Rozwój orientacji na zaufanie w przedsiębiorstwie jest wynikiem wzrostu zaufania do kierowników i współpracowników. Z badań wynika, iż występuje istotna zależność między wskaźnikami orientacji na kreowanie zaufania a poziomem zaufania do kierowników (rys. 7.1). Najsilniejszy związek ma miejsce w przypadku motywacji pracowników, na którą wpływ ma zaufanie do kierowników. Im wyższe jest zaufanie do kierowników, tym wyższa jest motywacja pracowników. Po za tym wpływ na budowanie zaufania w firmie ma poczucie odpowiedzialności pracowników za swoje zadania i brak konieczności ich monitorowania. Zatem im większe zaufanie przejawiają pracownicy wobec kierowników, tym bardziej czują się odpowiedzialni

za swoje zadania. Istotna jest również opinia, że większość ludzi w firmie dotrzymuje obietnic. Zatem im wyższe zaufanie do kierownika, tym w większym stopniu pracownicy dotrzymują obietnic. Konkludując, w badanych przedsiębiorstwach istotny wpływ na zaufanie mają kierownicy. Od ich relacji z pracownikami zależy wzrost poziomu zaufania organizacyjnego.

Z badań wynika, że niektóre wskaźniki orientacji menedżerów na zaufanie są skorelowane z zaufaniem do pracowników (rys. 7.2). Najwyższy wskaźnik korelacji miał miejsce między zaufaniem do pracowników a dotrzymywaniem obietnic. Im wyższe jest zaufanie do pracowników, tym częściej pracownicy dotrzymują obietnic. Stosunkowo wysoki wskaźnik korelacji występuje między zaufaniem do pracowników a stwierdzeniem, że w firmie pracownicy przez większość czasu starają się być uczynni wobec innych i nie troszczą się tylko o własny interes. Oprócz czynników, które pozytywnie wzmacniają zaufanie między pracownikami, występują również wskaźniki ujemnie z nim skorelowane. Do najważniejszych z nich można zaliczyć stwierdzenie, iż w dzisiejszych czasach w firmie można liczyć tylko na siebie i tylko sobie ufać, oraz stwierdzenie, iż kontakty między pracownikami w firmie opierają się głównie na walce i rywalizacji. Konkludując, można wskazać na istotne różnice w sile oddziaływania wskaźników orientacji menedżera na zaufanie a zaufaniem do kierowników i do współpracowników. W przypadku zaufania do pracowników niektóre ze wskaźników wykazały ujemną korelację, co oznacza, iż pracownicy w mniejszym stopniu są skłonni ufać sobie wzajemnie, zatem może to hamować wzrost zaufania organizacyjnego.



Rysunek 7.2. Współczynnik korelacji r_s Spearmana między wskaźnikami orientacji na budowanie zaufania a poziomem zaufania do pracowników ($p = 0,05$)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Wysoki poziom ufności pracowników wobec kierowników i współpracowników może stać się podstawą tworzenia się kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu. Ma to miejsce wtedy, gdy zaufanie „przenika całą zbiorowość i uznawana jest za obowiązującą regułę postępowania” (Sztompka 2007). Z analizy danych zawartych w tabeli 7.3 wynika, że ogólny poziom orientacji na kreowanie kultury zaufania jest wyższy – tj. 49,48 – niż średnia 37,5. Spośród wskaźników orientacji na tworzenie kultury zaufania respondenci najwyżej ocenili oczekiwania pracowników dotyczące rezultatów i celów, chętnie uczestnictwo w szkoleniach, stabilność firmy i preferowanie pracy zespołowej. Natomiast najniżej oceniono: unikanie plotek i uczestnictwa w nieuczciwej krytyce innych osób, jasno określone kryteria awansu na każdym stanowisku i ocenianie pracowników jest sprawiedliwe.

Tabela 7.3. Orientacja przedsiębiorstwa na kreowanie kultury zaufania (OKZ)

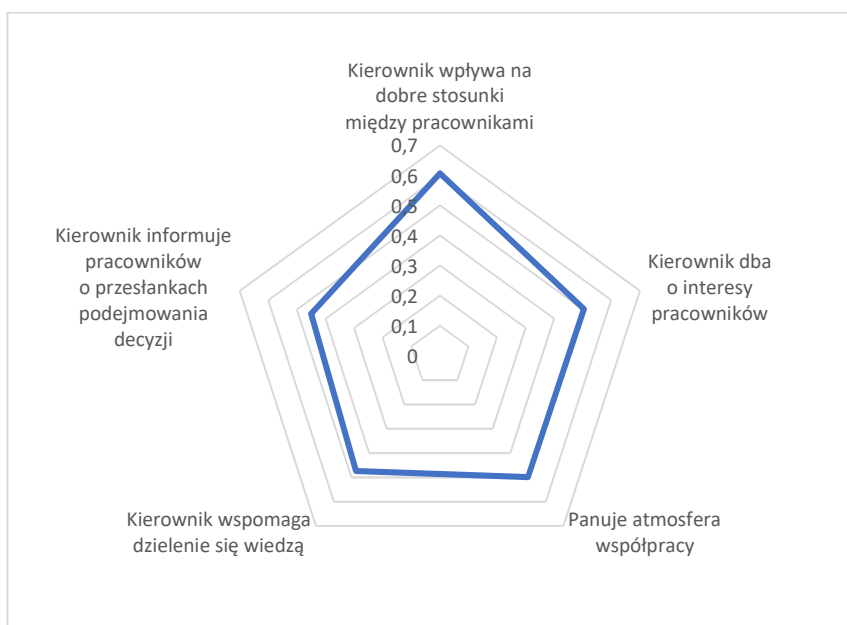
Stwierdzenia	Oceny	
	Średnia ocen	Odchylenie standardowe
W Pana/i firmie panuje atmosfera szczerzej współpracy	3,36	0,981
Pracownicy w Pana/i firmie mają jasne i wyraźne oczekiwania dotyczące rezultatów i celów	3,77	0,771
Ludzie w Pana/i firmie chętnie dzielą się wiedzą	3,50	0,946
Ludzie w Pana/i firmie otwarcie przyznają się i przyjmują odpowiedzialność za błędy, które popełnili	3,13	0,997
Ludzie w Pana/i firmie unikają plotek i uczestnictwa w nieuczciwej krytyce innych osób	2,49	1,003
Ludzie w Pana/i firmie chętnie uczestniczą w szkoleniach	3,65	0,905
W Pana/i firmie panuje zwyczaj organizowania okresowych narad lub zebrań kierownictwa z pracownikami	3,33	1,275
Praca w Pana/i firmie jest stabilna	3,54	1,235
W Pana/i firmie są jasno określone kryteria awansu na każdym stanowisku	2,98	1,126
W Pana/i firmie ocena pracowników jest sprawiedliwa	3,11	1,063
W Pana/i firmie panują dobre stosunki między pracownikami	3,47	0,984
W Pana/i firmie wszyscy pracownicy są traktowani sprawiedliwie	3,10	1,949
Pana/i firma dba o interesy pracowników	3,28	1,019
W Pana/i firmie preferuje się pracę zespołową	3,54	0,915
Pana/i firma chce, aby pracownicy wiedzieli, dlaczego takie, a nie inne decyzje są podejmowane.	3,23	0,103
Ogółem	49,48	

Skala: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam, 4 – zgadzam się, a 5 – zdecydowanie się zgadzam. Orientację na kreowanie kultury zaufania mierzono w wartościach od 15 do 75.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

W badanych przedsiębiorstwach występują różnice w orientacji na budowę kultury zaufania ze względu na wielkość przedsiębiorstwa na (tab. 7.4). Współczynnik korelacji Spearmana pomiędzy orientacją przedsiębiorstwa na tworzenie kultury opartej na zaufaniu a wielkością przedsiębiorstwa wyniósł $r_s = 0,262$ (przy $p = 0,000$). Przy tym najwyższy poziom zaobserwowano w przedsiębiorstwach dużych (50,95), następnie w przedsiębiorstwach średnich (49,80) a najniższy w małych przedsiębiorstwach (46,95) i w mikroprzedsiębiorstwach (46,55).

Orientacja przedsiębiorstwa na tworzenie kultury jest zależna od wielu czynników (rys. 7.3). Jednym z głównych jest zaufanie pracowników do kierownika. Z badań wynika, że w największym stopniu jest zależna od dbałości kierownika o interesy pracowników, informowania pracowników o przesłankach podejmowania decyzji, kreowania atmosfery współpracy, zachęcania do dzielenia się wiedzą.



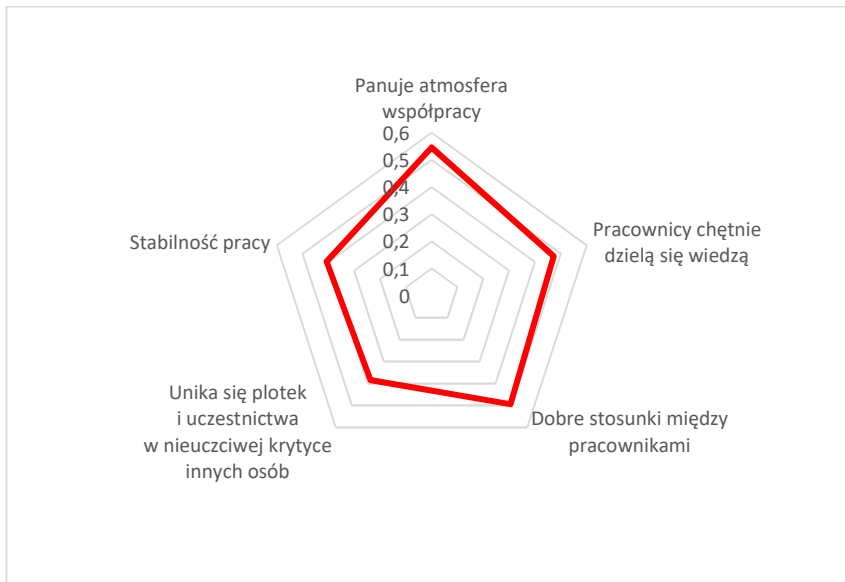
Rysunek 7.3. Współczynnik korelacji r_s Spearmana między wskaźnikami orientacji na kreowanie kultury zaufania a poziomem zaufania do kierownika ($p = 0,05$)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Innym czynnikiem wpływającym na orientację na kreowanie kultury zaufania w przedsiębiorstwie jest zaufanie do współpracowników (rys. 7.4). Badając związki statystyczne między tym zaufaniem a orientacją kultury zaufania zaobserwowano istotny wpływ atmosfery współpracy między pracownikami, dobrych relacji między pracownikami, stabilności pracy i dzielenia się wiedzą.

Porównując stopień występowania orientacji menedżerów na zaufanie i orientacji na kreowanie kultury zaufania w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach,

można zauważyć, iż OM i OK w największym stopniu wystąpiły w dużych przedsiębiorstwach (tab. 7.4). Można wnioskować, że w dużych przedsiębiorstwach występuje większe przekonanie o wpływie zaufania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W tym celu kładzie się większy nacisk na wdrażanie norm i wartości związanych z zaufaniem do kultury organizacyjnej.



Rysunek 7.4. Współczynnik korelacji r_s Spearmana między wskaźnikami orientacji na kreowanie kultury zaufania a poziomem zaufania do pracowników ($p = 0,05$)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tabela 7.4. Orientacja menedżerów na kreowanie zaufania (OM) i orientacja przedsiębiorstwa na kreowanie kultury zaufania (OKZ) w przedsiębiorstwach według wielkości przedsiębiorstw

Rodzaj orientacji	Microprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa
OM	50,8	50,9	49,5	51,1
OK	50,4	46,8	49,7	51,2

Orientację na kreowanie kultury zaufania mierzono w wartościach od 15 do 75.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Podsumowanie

Z analizy wyników badań wynika, że występują różnice między zaufaniem do pracowników i do kierowników. Zidentyfikowano relatywnie niższe zaufanie

do pracowników, co utrudnia wspólne realizowanie zadań. Potwierdza to tezę, że głównym problemem przedsiębiorstw w Polsce jest brak wewnętrznego zaufania (Grudzewski i in. 2010). Przeprowadzone badania wskazują na istnienie związku pomiędzy orientacją menedżerów na zaufanie i orientacją na kreowanie kultury zaufania a wielkością przedsiębiorstw. Wstępują niewielkie różnice między wpływem zaufania do kierowników i zaufaniem do pracowników a wskaźnikami kultury zaufania. W pierwszym przypadku im większe zaufanie do kierownika, tym większa dbałość o interesy pracowników, lepsze stosunki między pracownikami i lepsza atmosfera współpracy. W drugim przypadku im wyższe zaufanie do pracowników, tym lepsza atmosfera współpracy, lepsze stosunki między pracownikami i większy zakres dzielenia się wiedzą. Stanem pożądanym jest wysoki poziom kultury zaufania, który może stać się jednym z ważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej (Wu 2008). Z badań wynika, że w mikro i małych przedsiębiorstwach działania mające na celu budowanie zaufania organizacyjnego są podejmowane rzadziej niż w dużych przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa duże cechuje wyższy poziom realizacji orientacji na kulturę zaufania niż w małych firmach. Można przypuszczać, że jedną z przyczyn jest dostrzeganie ważności długoterminowych działań na rzecz budowy zaufania i uczynienie z niego normy organizacyjnej przez kadre menedżerską w dużych przedsiębiorstwach. Konieczne stają się skoordynowane działania, które długookresowo pozwoliłyby osiągnąć wysoki poziom zaufania wśród pracowników.

Zaufanie jest ważnym zasobem przedsiębiorstwa, które warto budować, chociaż jest to długotrwała praca. Takie postrzeganie roli zaufania występuje w większym stopniu wśród menedżerów w większych niż w mniejszych przedsiębiorstwach. Z badań wynika, że menedżerowie w większym stopniu powinni zwracać uwagę na konieczność budowy kultury zaufania. Menedżerowie w działaniach mogą uwzględnić trzy podstawowe czynniki, mianowicie: tradycję historyczną danego przedsiębiorstwa, kontekst strukturalny organizacji i wyposażenie podmiotowe. Aby te działania były skuteczne, w pierwszym rzędzie należy dążyć do stworzenia warunków dla zaufania racjonalnego, czyli stworzyć przejrzysty układ strukturalny organizacji, w którym obowiązywałyby przejrzyste warunki współpracy. Zaufanie jest w dużym stopniu zależne od stabilności i przejrzystości organizacji. Następnym krokiem jest kreowanie wartości odwołujących się do norm etycznych w relacjach pracowniczych i między pracownikami i kierownikami. Chodzi tutaj przede wszystkim o takie wartości jak sprawiedliwość, lojalność czy oddanie na rzecz organizacji. Ostatnim krokiem jest budowa kultury zaufania.

Literatura

1. Ackroyd S., Thompson P. (1999), *Organizational misbehaviour*, Sage, London.
2. Ahteela R. i in. (2010), *HRM practices, innovativeness and performance: the mediating role of organisational trust*, „International Journal of Strategic Change Management”, 2, 2/3, s. 241-260.
3. Bibb S., Kourdi J. (2004), *Trust Matters: For Organisational and Personal Success*, Palgrave MacMillan, London.

4. Bylok F., Kucęba R. (2021), *The Impact of Trust on the Creation of Knowledge and Innovation in Enterprises*, [w:] Garcia-Perez A., Simkin L. (red.), *Proceedings of the 22nd European Conference on Knowledge Management*, s. 130-139, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading.
5. Bylok F. (2008), *Zaufanie organizacyjne jako element kultury partnerskiej w przedsiębiorstwie*, [w:] Walczak-Duraj D., Sikora J. (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, s. 139-153, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock – Poznań,
6. Callaway P.L. (2007), *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal Publishers, Florida.
7. Cameron K.S. (2004), *A process for changing organizational culture*”, [w:] Cummings T.G. (red.), *The Handbook of Organizational Development*, s. 429-445, Sage Publishing, Thousand Oaks,
8. Darrough O. (2008), *Trust and Commitment in Organizations*, VDM Dr Muller, Saarbrücken.
9. Dietz G., Hartog D. (2006), *Measuring trust inside organisations*, „Personnel Review”, 35, 5, s. 557-588.
10. Gambetta D. (2000), *Can We Trust Trust?*, [w:] Gambetta D. (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, s. 213-237, University of Oxford, Oxford.
11. Issa R.R.A., Haddad J. (2008), *Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction*, „Construction Innovation”, 8, 3, s. 182-201.
12. Jabeen F., Isakovic A.A. (2018), *Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective*, „Employee Relations”, 40, 6, s. 1036-1053.
13. Kenning P. (2002), *Customer Trust Management: Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel*, Deutscher Universitäts – Verlag, Wiesbaden.
14. Paliszkiwicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Grudzewski W.M. i in. (2010), *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem*, <http://pieniadze.gazeta.pl/gospodarka/2029020,122033,7492389.html> (dostęp: 30.09.2022).
16. Ramos J.R., Ferreira M.C., Martins L.F. (2021), *Person-Organization Fit and Turnover Intentions: Organizational Trust as a Moderator*, „Psico-USF”, 26, 4, s. 707-771.
17. Suppiah V., Sandhu M. (2011), *Organisational culture’s influence on tacit knowledge-sharing behavior*, „Journal of Knowledge Management”, 15, 3, s. 462-477.
18. Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza krytyczna*, Znak, Kraków.
19. Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
20. Walczak-Duraj D. (2006), *Podstawy współczesnej socjologii*, Omega-Praksis, Łódź.
21. Wiewiora A. i in. (2013), *Organizational culture and willingness to share knowledge: a competing values perspective in Australian context*, „International Journal of Project Management”, 31, 8, s. 1163-1174.
22. Wu W. (2008), *Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing*, „Journal of Management Studies”, 45, 1, s. 122-146.
23. Zanini M.T. (2007), *Trust within organizations of the new economy: A cross-industrial study*, Springer-Verlag, Berlin.

CONDITIONING THE DEVELOPMENT OF CULTURE OF TRUST IN ENTERPRISES

Abstract: This chapter is a theoretical discussion about the culture of trust in an organization and an empirical presentation of the social conditioning of its creation. The culture of trust constitutes an important factor that supports the management of employee teams. It plays a particular role in terms of developing interpersonal relations and leadership, while also determining goals. The principal aim of this chapter is to analyse the potential possibilities of creating the culture of trust in the analysed enterprises. The research was conducted on 161 representatives of micro, small, medium and large scale enterprises with the aid of the survey method. The acquired research findings indicate that there is impact on the creation of the culture of consumption exerted by the trust employees have towards their department head. Simultaneously, there are differences with regard to the magnitude of the enterprises. There are reasons to claim that in large enterprises there is greater potential for the creation of the culture of trust than in smaller enterprises. The acquired research findings indicate the significant role of a department head in terms of creating the culture of trust in enterprises.

Keywords: culture of trust, enterprise, manager, organizational trust

Rozdział 8

KOMUNIKACJA I RELACJE PRACOWNICZE W PRACY ZDALNEJ W OPINII POKOLENIA Z

Elżbieta Robak¹⁹

Streszczenie: W rozdziale uwagę poświęcono tematyce komunikacji i relacji pracowniczych w pracy zdalnej. Zarówno dobra komunikacja między pracownikami, jak i pozytywne relacje pracownicze niewątpliwie stanowią o efektywnym działaniu każdej organizacji. Współcześnie szczególnym wyzwaniem dla kadry kierowniczej są inicjatywy dotyczące tych aspektów funkcjonowania podwładnych w sytuacji pracy zdalnej. Celem rozdziału jest przedstawienie opinii przedstawicieli pokolenia Z na temat komunikacji i relacji pracowniczych w pracy zdalnej i wskazanie na czynniki warunkujące efektywne zarządzanie młodymi pracownikami z tej generacji. W przedstawieniu tej problematyki odwołano się do literatury przedmiotu oraz wyników podjętych badań sondażowych. Przeprowadzone badania wskazują, że młodzi ludzie z pokolenia Z krytycznie oceniają komunikację, a szczególnie relacje pracownicze w pracy zdalnej. Według nich praca zdalna nie sprzyja kształtowaniu dobrej atmosfery pracy i zaufania, a ponadto utrudnia budowanie więzi emocjonalnych, ogranicza wzajemne wspieranie się w trudnych sytuacjach i może prowadzić do poczucia izolacji społecznej.

Słowa kluczowe: komunikowanie się pracowników, pokolenie Z, praca zdalna, relacje pracownicze

Wprowadzenie

Zarządzanie pracownikami z pokolenia Z niesie ze sobą wiele wyzwań, bowiem ci młodzi ludzie chcą nie tylko atrakcyjnych zarobków oraz benefitów, możliwości rozwoju i stabilnego zatrudnienia, ale także utrzymania balansu pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Pragną mieć oni świadomość, że podejmowana praca ma sens, wiedzieć, co dzieje się w organizacji, w której pracują, i mieć na to wpływ. Jednak przede wszystkim oczekują współpracy w dobrej atmosferze, której podstawę stanowi zarówno dobra komunikacja między pracownikami, jak i pozytywne relacje pracownicze. Sprostanie tym wyzwaniom jest szczególnie trudne w sytuacji pracy zdalnej, która poprzez kryzys wywołany pandemią COVID-19 coraz częściej, obok formy pracy hybrydowej i stacjonarnej, funkcjonuje na współczesnym rynku pracy.

Zarządzanie pracą zdalną pracowników z pokolenia Z zyskuje coraz większe znaczenie, biorąc pod uwagę, że osoby te są świadome swoich potrzeb i oczekiwań

¹⁹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

w zakresie priorytetów zawodowych i osobistych. Dlatego zagadnienia dotyczące komunikacji między pracownikami i relacji panujących w organizacji należą do tych tematów badawczych, które analizując zmiany potrzeb i oczekiwań osób pracujących zdalnie, przyczyniają się do usprawnienia działań menedżerskich w tym zakresie.

Celem rozdziału jest przedstawienie opinii przedstawicieli pokolenia Z na temat komunikacji i relacji pracowniczych w pracy zdalnej i wskazanie na czynniki warunkujące efektywne zarządzanie młodymi pracownikami z tej generacji. Część empiryczną opracowania sporządzono na podstawie wyników badania sondażowego zrealizowanego na przełomie 2021/2022 roku wśród młodych ludzi, będących przedstawicielami pokolenia Z, zamieszkującymi województwo śląskie. W ramach zrealizowanego badania postawiono następujący problem badawczy: Jak młodzi ludzie postrzegają komunikację i relacje pracownicze w pracy zdalnej?

Komunikacja i relacje pracownicze w pracy zdalnej – wprowadzenie do problematyki

Dobrze zorganizowane procesy komunikowania się w organizacji zapewniają jej efektywne funkcjonowanie i osiąganie celów, a także sprzyjają kształtowaniu pozytywnej atmosfery pracy i satysfakcji jej członków. Współczesne zmiany związane z rozwojem nowych technologii i globalizacją stwarzają szereg nowych wyzwań i możliwości, ale także problemów do przezwyciężenia w sferze komunikowania. Z jednej strony bowiem nowe technologie komunikacyjne przełamują bariery czasu i przestrzeni, z drugiej strony jednak zmieniają charakter komunikacji, wymuszając skrótowość treści i pozbawiając ją także ważnego elementu niewerbalnego. Mnogość technik komunikowania wykorzystywanych w organizacjach wpływa także na zwiększanie się ilości przekazywanych informacji. Problemem we współczesnych organizacjach jest zarówno stale rosnąca ilość informacji, mogąca doprowadzić do przeciążenia informacyjnego, jak i spadająca jakość informacji (Januszkiewicz 2012, s. 144-145). Współcześnie pracownicy muszą zatem posiadać umiejętność filtrowania informacji, analizy ich źródeł, muszą także umiejętnie odsiewać istotne informacje z nadmiaru przychodzących wiadomości.

W zespołach wirtualnych, współpracujących ze sobą w głównej mierze zdalnie, współdziałanie obejmuje nie tylko sprawy związane z wykonywaniem obowiązków zawodowych, ale także procedur obsługiwanie nowych narzędzi komunikacyjnych, własnych doświadczeń w posługiwaniu się nowymi technologiami oraz podtrzymywania kontaktu i relacji między współpracownikami (Laitinen, Valo 2018, s. 12-22). Relacje w pracy służą realizacji określonych celów, a uczestnicy tych relacji oddziałują wzajemnie na siebie, realizując indywidualne potrzeby i oczekiwania oraz wspólne zadania i zamierzenia. Występowanie relacji społecznych dotyczy sytuacji, gdy ludzie świadomi są swego istnienia i liczą się ze sobą, a między nimi zachodzą określone interakcje oraz wzajemne powiązania i oczekiwania, realizowane przez uzgodniony sposób porozumiewania się (Adler, Rosenfeld, Proctor 2018). Podczas

relacji osobistych, w odróżnieniu od relacji służbowych, pracownicy nawiązują bliższe kontakty, pogłębiają wzajemną więź, są bardziej zaangażowani i skłonni do wzajemnej pomocy. Ten rodzaj relacji umożliwia im doświadczanie wsparcia od innych, a także buduje przyjazną atmosferę pracy.

Korzyści z kształtowania pozytywnych relacji w pracy można ujmować w kontekście indywidualnym, a także zespołowym i organizacyjnym. Analizując indywidualne korzyści z utrzymywania dobrych relacji międzyludzkich w pracy, podkreślić trzeba ich znaczenie nie tylko w zwiększaniu satysfakcji z pracy, ale również w kształtowaniu poczucia własnej wartości u pracowników. Pozytywne relacje stanowią bowiem ogromne źródło wsparcia, budują poczucie bezpieczeństwa, zaspokajają potrzebę przynależności i akceptacji (Jakimiuk 2016, s. 52.) W odniesieniu do organizacyjnych profitów płynących z pozytywnych relacji pracowniczych podkreśla się ich wpływ na innowacyjność, wyższą wydajność pracy – związaną z efektywną komunikacją, a ponadto pobudzanie zaangażowania pracowników (Młokosiewicz 2015, s. 103-116).

Natomiast negatywne relacje tworzą środowisko pracy, w którym częściej dochodzi do konfliktów, a współpraca ogranicza się jedynie do wypełniania formalnych obowiązków. Takie relacje w organizacji łączą się z ograniczeniem kontaktów ze współpracownikami, brakiem wzajemnego zaufania, destrukcyjną rywalizacją i skłonnością do podejmowania zachowań kontrproduktywnych (por. Moczydłowska 2013; Szostek 2019). Negatywne relacje wiążą się również z niechęcią do pomagania sobie i – co bardzo istotne – dzielenia się informacjami i wiedzą (Szostek, Glińska-Noweś 2017, s. 20).

Zarówno dobra komunikacja między pracownikami, jak i pozytywne relacje pracownicze są dla reprezentantów najmłodszego pokolenia na rynku pracy bardzo ważnymi czynnikami stanowiącymi o postrzeganiu jakości środowiska pracy. Pokoleniem Z (ujmowanym też jako pokolenie internetowe, generacja multitasking) określa się najczęściej osoby urodzone po 1995 roku (choć niektórzy badacze do tego pokolenia zaliczają osoby urodzone po 1990 roku, a przedstawiciele jeszcze innego podejścia – osoby urodzone w 2000 roku i później). W odróżnieniu od poprzedniej generacji Y, która stopniowo wkraczała do cyfrowego świata, to pokolenie dorastało już w świecie nowoczesnych technologii. Przedstawiciele pokolenia Z to osoby mające łatwość pracy nad kilkoma zadaniami w tym samym czasie, co jest wynikiem szerokiego dostępu do informacji i sieci społecznościowych. Doskonale poruszają się oni w zglobalizowanym świecie dzięki łatwości w posługiwaniu się najnowszymi technologiami cyfrowymi i dobremu wykształceniu. Jak twierdzą badacze funkcjonowania pokolenia Z na rynku pracy, ma ono duże wymagania wobec pracodawcy dotyczące nie tylko ciekawej i pełnej wyzwań pracy, ale także partnerskiego podejścia osób zarządzających, przejawiającego się w otwartości na ich sugestie i pomysły. Ponadto charakteryzują się potrzebą stałego rozwoju, a także silną potrzebą bezpieczeństwa, co odzwierciedla ich pragnienie posiadania odpowiedniego miejsca pracy oraz godnego wynagrodzenia (Dolot 2018, s. 44-50). Co istotne, środowisko społeczne jest dla tej generacji ważnym czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną,

związaną z dobrą atmosferą pracy i pozytywnymi relacjami pracowniczymi (Grzesik, Kwiecińska 2018, s. 517).

Kształtowanie dobrej komunikacji między pracownikami i pozytywnych relacji pracowniczych, tak ważne dla młodych ludzi wkraczających na rynek pracy, jest szczególnie trudnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej w sytuacji pracy zdalnej. Ta forma pracy, w wielu przedsiębiorstwach wymuszona przez pandemię COVID-19, stała się obecnie – obok pracy stacjonarnej i pracy w modelu hybrydowym, tj. świadczonej zarówno zdalnie, jak i w siedzibie pracodawcy – bardzo popularna. Praca zdalna oznacza pracę z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość, wykonywaną całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika. Jako podstawowe zalety organizacyjne pracy zdalnej wymienia się przede wszystkim wzrost elastyczności organizacji, redukcję kosztów działania oraz spadek absencji pracowniczej. Pracodawca nie inwestuje w wynajem powierzchni biurowej i przygotowanie stanowiska pracy, a pracownik oszczędza na dojazdach do miejsca zatrudnienia. Praca zdalna sprzyja także zatrudnianiu pracowników niepełnosprawnych, zamieszkujących miejsca oddalone od centrów przemysłowych, a także pracowników sprawujących opiekę nad dziećmi lub też innymi osobami zależnymi. Korzyścią dla pracownika jest również elastyczny czas pracy ustalony z pracodawcą (Pyöriä 2011, s. 386-399). Co istotne, pracodawcy wprowadzający model pracy zdalnej mają większą łatwość w pozyskaniu nowych pracowników, gdyż możliwość pracy zdalnej jest wskazywana przez kandydatów do pracy jako jeden z kluczowych benefitów branych pod uwagę przy wyborze dobrego pracodawcy. Oprócz tych niewątpliwych zalet ta forma pracy posiada jednak także różne mankamenty. Pracownicy zdalni, mając ograniczony kontakt z współpracownikami i przełożonym, mają mniejsze szanse na przekazywanie sobie bieżących spostrzeżeń i doświadczeń, wymianę wiedzy, ale także na integrację i wspieranie się (Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier, Duque-Oliva 2021, s. 1-12).

Metodologia

Zaprezentowane w rozdziale wyniki badań stanowią część projektu badawczego zrealizowanego na przełomie 2021/2022 roku przez pracowników Katedry Socjologii Stosowanej i Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Główny problem badawczy projektu dotyczył wpływu doświadczeń młodych ludzi w zakresie nauki zdalnej na ich preferencje w zakresie pracy zdalnej. Badanie zostało wykonane przy użyciu ilościowych metod badawczych, wykorzystujących technikę ankiety rozdawanej. Badaniem zostali objęci młodzi ludzie, głównie z pokolenia Z, zamieszkujący województwo śląskie i studiujący na różnych kierunkach. Wybór badanych, reprezentujących najmłodsze pokolenie na rynku pracy, wynikał z przyjętego założenia, iż ze względu na ich predyspozycje wysoce prawdopodobne jest, że w przyszłości będą oni wykonywać pracę w formie zdalnej lub hybrydowej.

Narzędzie badawcze stanowił standaryzowany kwestionariusz składający się z pytań i stwierdzeń zamkniętych opracowany przez członków zespołu badawczego. Do odpowiedzi zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, która umożliwia określenie względnej intensywności różnych odpowiedzi. Kwestionariusz składał się z części głównej obejmującej stwierdzenia, do których należało ustosunkować się poprzez zakreślenie właściwego punktu na skali 1-5, oraz metryczki zawierającej dane respondenta dotyczące: wieku, płci, statusu zatrudnienia, edukacji, doświadczenia zawodowego, doświadczenia w zakresie pracy zdalnej i nauki zdalnej. Zamieszczone w ankiecie stwierdzenia związane z pracą zdalną podzielono na kilka obszarów odnoszących się do: relacji pracowniczych, wiedzy, rozwoju i uczenia się, motywacji, komunikowania się, pracy zespołowej kreatywności, organizacji pracy i równowagi praca – życie. Niniejszy rozdział prezentuje fragment wyników badań dotyczący komunikacji i relacji pracowniczych. Celem badania jest analiza opinii młodych ludzi na temat komunikacji i relacji pracowniczych w pracy zdalnej. W badaniu postawiono szereg pytań problemowych odnoszących się do komunikacji i relacji pracowniczych w pracy zdalnej.

Wyniki badań

W przeprowadzonym badaniu analizie poddano dane z pozyskanych 226 prawidłowo wypełnionych ankiet. Wśród 226 respondentów 50,44% stanowiły kobiety, 48,23% mężczyźni, a 1,33% ankietowanych nie wpisało do kwestionariusza swojej płci. Badani zamieszkiwali województwo śląskie i studiowali na 13 różnych kierunkach. W sondażu dominowali przedstawiciele pokolenia Z (osoby urodzone w 1990 roku i później stanowiły 89,82% wszystkich ankietowanych). Ze względu na fakt, iż testy statystyczne nie ujawniły istotnych statystycznie różnic w opiniach przedstawicieli Z i pozostałych badanych odnośnie do analizowanych zagadnień, w opracowaniu zostały przedstawione wyniki całościowe bez rozróżnienia na generację Z i pozostałych respondentów. Wśród ankietowanych większość stanowiły osoby z doświadczeniem zawodowym (86,28%). Jedynie 13,28% badanych nie posiadało doświadczenia zawodowego, a 0,44% nie podało informacji na ten temat. Ponadto doświadczenie zawodowe w pracy zdalnej zadeklarowało 48,67% respondentów (50,89% badanych nie pracowało w formie zdalnej, a 0,44% nie podało informacji na ten temat). Osoby uczestniczące w sondażu w większości (86,73%) miały także doświadczenie w zdalnej edukacji. Co istotne, ankietowani zadeklarowali, że w przyszłości chcieliby pracować: stacjonarnie (35,4 % wskazań), hybrydowo (50% wskazań), zdalnie (12,39% wskazań), a 2,21% badanych nie wskazało żadnej z powyższych opcji zatrudnienia. W związku z przyjętym celem badań i wynikającymi z niego problemami badawczymi w przeprowadzonym sondażu respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do stwierdzeń dotyczących wpływu pracy zdalnej na komunikację i relacje między pracownikami. Jak wynika z otrzymanych danych, niemal połowa młodych ludzi uczestniczących w sondażu (49,56%) wskazała, iż praca zdalna utrudnia kontakty między pracownikami (odmiennego zdania było

26,99% badanych, a 20,80% nie dało jednoznacznej odpowiedzi w tej kwestii). Podobnie kształtowały się opinie badanych reprezentantów pokolenia Z odnośnie do kontaktów z przełożonym. Połowa uczestników sondażu uważała, że praca zdalna utrudnia komunikację z przełożonym, 24,33% miała przeciwną opinię, a 22,12% nie wyraziło jednoznacznego zdania w odniesieniu do tego stwierdzenia. Badani zapytani, czy praca zdalna utrudnia komunikację między członkami zespołu pracowniczego, również mieli krytyczną opinię na ten temat. Aż 48,23% ankietowanych wskazała negatywny wpływ pracy zdalnej w tym obszarze funkcjonowania pracowników (odmiennego zdania było 26,99% badanych, a 21,24% nie dało jednoznacznej odpowiedzi w tej kwestii). Ponadto 46,46% respondentów wskazało, iż praca zdalna utrudnia zrozumienie przekazywanych poleceń/zadań (przeciwnego zdania było 26,99% badanych, a 23,89% nie dało jednoznacznej odpowiedzi w tej kwestii).

Uczestnicy sondażu zostali poproszeni także o ustosunkowanie się do stwierdzenia, że praca zdalna pozwala głównie na komunikację związaną z realizacją zadań. Pozyskane dane wskazują, że aż 61,07% badanych zgodziło się z taką opinią, a odmiennego zdania było jedynie 13,72% ankietowanych. Co istotne, młode osoby uczestniczące w badaniu w większości (57,08% wskazań) zaznaczyły, iż praca zdalna umożliwia szybką wymianę informacji (odmienną opinię w tej kwestii miało tylko 19,47% badanych, a 19,91% nie dało jednoznacznej odpowiedzi). Szczegółowe zestawienie odpowiedzi badanych dotyczących komunikacji w pracy zdalnej zawiera tabela 8.1.

Tabela 8.1. Komunikacja między pracownikami w pracy zdalnej w opinii przedstawicieli pokolenia Z

Praca zdalna:	całkowicie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	całkowicie się zgadzam	nie dotyczy
utrudnia kontakty między pracownikami	10,18%	16,81%	20,80%	24,78%	24,78%	2,65%
utrudnia kontakt z przełożonym	7,96%	16,37%	22,12%	26,11%	23,89%	3,54%
utrudnia komunikację między członkami zespołu	10,62%	16,37%	21,24%	25,22%	23,01%	3,54%
pozwała głównie na komunikację związaną z realizacją zadań	3,10%	10,62%	22,12%	38,50%	22,57%	3,10%
utrudnia zrozumienie przekazywanych poleceń/zadań	11,06%	15,93%	23,89%	32,74%	13,72%	2,65%
umożliwia szybką wymianę informacji	6,64%	12,83%	19,91%	26,55%	30,53%	3,54%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Do głównego problemu badawczego bezpośrednio nawiązywało zagadnienie relacji pracowniczych w pracy zdalnej. Jak wynika z badania, 58,85% respondentów stwierdziło, że praca zdalna utrudnia pozazawodowe kontakty między pracownikami (odmienną opinię w tej kwestii miało jedynie 16,82% badanych, a 19,91% nie dało jednoznacznej odpowiedzi). Co więcej, aż 60,62% respondentów podkreśliło, że praca zdalna utrudnia budowanie więzi emocjonalnych ze współpracownikami. W tym przypadku odmiennego zdania było 17,69% badanych i tyle samo nie dało jednoznacznej odpowiedzi w tej kwestii. Ponadto według połowy (49,56%) uczestniczących w badaniu osób praca zdalna ogranicza wzajemne wspieranie się w trudnych sytuacjach (odmienną opinię miało tylko 16,37% badanych, a 27,88% nie dało jednoznacznej odpowiedzi). Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że osoby uczestniczące w badaniu były najbardziej jednomyślne w stwierdzeniu, że praca zdalna prowadzi do poczucia izolacji społecznej (62,39% wskazań). Tylko 17,69% badanych miało odmienne zdanie, a 16,37% nie dało jednoznacznej odpowiedzi (szczegółowe zestawienie odpowiedzi badanych zawiera tabela 8.2).

Tabela 8.2. Relacje między pracownikami w pracy zdalnej w opinii przedstawicieli pokolenia Z

Praca zdalna:	całkowicie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	całkowicie się zgadzam	nie dotyczy
utrudnia pozazawodowe kontakty między pracownikami	6,64%	10,18%	19,91%	24,34%	34,51%	4,42%
pomaga budować zaufanie w relacjach z pracownikami	19,47%	22,57%	36,28%	11,50%	4,87%	5,31%
ogranicza wzajemne wspieranie się w trudnych sytuacjach	6,19%	10,18%	27,88%	22,57%	26,99%	6,19%
utrudnia budowanie więzi emocjonalnych ze współpracownikami	4,42%	13,27%	17,70%	29,65%	30,97%	3,98%
prowadzi do powstania poczucia izolacji	6,19%	11,50%	16,37%	34,07%	28,32%	3,54%
sprzyja kształtowaniu dobrej atmosfery pracy	18,14%	30,09%	30,97%	11,50%	4,87%	4,42%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W badaniu respondenci zostali także zapytani, czy praca zdalna sprzyja kształtowaniu dobrej atmosfery pracy i budowaniu zaufania w relacjach z pracownikami. Te dwa aspekty funkcjonowania pracowników w środowisku pracy w istotny sposób wpływają bowiem na tworzenie pozytywnych więzi pracowniczych. Analiza danych

otrzymanych w sondażu wskazuje, że tylko nieliczny odsetek respondentów (16,36%), taki sam w obu pytaniach, potwierdził pozytywny wpływ pracy zdalnej na atmosferę pracy i zaufanie między pracownikami. Natomiast 48,23% uczestników badania stwierdziło, że praca zdalna nie sprzyja kształtowaniu dobrej atmosfery pracy, a aż 30,97% zakreśliło odpowiedź „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”, 4,42% zakreśliło odpowiedź „nie dotyczy”. Młode osoby uczestniczące w sondażu wskazały także, iż praca zdalna nie pomaga w budowaniu zaufania w relacjach z pracownikami (42,03% wskazań). Jednak w odniesieniu do tej kwestii aż 36,28% badanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi, a 5,3% zakreśliło odpowiedź „nie dotyczy” (tab. 8.2). Szczegółowa analiza pozyskanych danych wskazuje, że zarówno osoby nieposiadające praktyki w pracy zdalnej, jak i osoby bez doświadczenia nauki zdalnej częściej niż badani z takim doświadczeniem podkreślały trudności w kształtowaniu zaufania wśród pracowników pracujących zdalnie. Ponadto ankietowani chcący w przyszłości pracować stacjonarnie relatywnie częściej niż badani optujący za pracą hybrydową i pracą zdalną deklarowali krytyczną ocenę wobec możliwości kreowania zaufania i pozytywnej atmosfery w pracy zdalnej. W świetle tych informacji można wyciągnąć konkluzję, iż brak doświadczenia w edukacji i pracy zdalnej potęguje u badanych obawy odnośnie do trudności w stworzeniu pozytywnej atmosfery pracy i zaufania wśród pracowników funkcjonujących zdalnie.

Analizując przedstawione wyniki, nasuwa się również ogólny wniosek, że organizacje przywiązujące dużą wagę do zarządzania komunikacją wewnętrzną i relacjami pracowniczymi, szczególnie w przypadku pracy zdalnej, w efekcie tworzą środowisko pracy atrakcyjne dla pracowników reprezentujących pokolenie Z.

Podsumowanie

Informacje pozyskane od respondentów reprezentujących najmłodsze pokolenie na rynku pracy pozwalają na wyłonienie interesujących spostrzeżeń odnoszących się do analizowanej problematyki. Jak wynika z analizy danych z sondażu, ankietowani w większości uważali, że praca zdalna niekorzystnie wpływa na komunikację zarówno ze współpracownikami, jak i przełożonymi. W ich opinii praca zdalna utrudnia zrozumienie przekazywanych poleceń/zadań i pozwala głównie na komunikację związaną z realizacją zadań. Podkreślić należy jednak fakt, iż reprezentanci pokolenia Z doceniali możliwości szybkiej wymiany informacji, jakie stwarza ta forma pracy.

Co ważne, badani wskazali, iż praca zdalna źle wpływa nie tylko kontakty zawodowe, ale również na relacje pozazawodowe między pracownikami. Według respondentów praca zdalna przeszkadza w budowaniu więzi emocjonalnych ze współpracownikami, a także ogranicza wzajemne wspieranie się w trudnych sytuacjach. Na szczególną uwagę zasługuje również fakt, że osoby uczestniczące w badaniu były najbardziej jednomyślnie w stwierdzeniu, że praca zdalna prowadzi do poczucia izolacji społecznej. Negatywne oceny relacji pracowniczych w pracy zdalnej znalazły także swoje odzwierciedlenie w opiniach reprezentantów z pokolenia Z dotyczących

bardzo ważnych dla nich czynników tworzących środowisko pracy, jakimi są atmosfera pracy i zaufanie między pracownikami.

Podkreślić należy ponadto, że tylko 12,39% ankietowanych zadeklarowało chęć podjęcia pracy zdalnej, choć doświadczenie zawodowe w tak wykonywanej pracy posiadało aż 48,67% respondentów. Domniemać można zatem, iż niechętnie nastawienie badanych do wykonywania w przyszłości pracy w formie zdalnej, a preferowanie pracy hybrydowej i stacjonarnej, wynika głównie z obawy przed ograniczonymi relacjami pracowniczymi. W tym kontekście nasuwa się konkluzja, iż obawy reprezentantów najmłodszego pokolenia na rynku pracy dotyczące komunikowania się i kształtowania relacji pracowniczych w pracy zdalnej muszą zostać dostrzeżone przez ich przełożonych. Konieczny jest również stały dialog z pracownikami, monitorujący potrzeby i oczekiwania podwładnych w tym zakresie. Wynikiem takiego podejścia osób zarządzających muszą być inicjatywy na rzecz usprawniania organizacji komunikacji w pracy zdalnej i zwiększania kompetencji komunikacyjnych wszystkich pracowników. Niezbędne jest także budowanie wsparcia menedżerskiego dla kształtowania pozytywnych relacji pracowniczych. Podejmowanie takich inicjatyw tworzy przyjazną atmosferę pracy i poczucie dobrostanu pracowniczego, co jest szczególnie ważne dla pracowników z pokolenia Z, bowiem brak zaspokojenia oczekiwań tych młodych osób, w tak istotnych dla nich aspektach funkcjonowania zawodowego, często skutkuje rezygnacją z zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie.

Literatura

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F. (2018), *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
2. Dolot A. (2018), *The characteristic of Generation Z*, „E-mentor”, 2, 74, s. 44-50.
3. Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
4. Grzesik K., Kwiecińska M. (2018), *Systemy wartości i modele mentalne pokolenia Z preferowane w miejscu pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 19, 8, s. 517-532.
5. Jakimiuk B. (2016), *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, 29, 4, s. 43-53.
6. Januszkiewicz K. (2012), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
7. Laitinen K., Valo M. (2018), *Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology – Related Interaction*, „International Journal of Human – Computer Studies”, 111, s. 12-22.
8. Młokosiewicz M. (2015), *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 39, 3, s. 103-116.
9. Moczydłowska J. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] Partycki E. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, s. 346-355, KUL, Lublin.
10. Pyöriä P. (2011), *Managing telework: risks, fears and rules*, „Management Research Review”, 34, 4, s. 386-399.

11. Sandoval-Reyes J., Idrovo-Carlier S., Duque-Oliva E.J. (2021), *Remote Work, Work Stress, and Work – Life during Pandemic Times: A Latin America Situation*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, 18, s. 1-12.
12. Szostek D., Glińska-Neweś A. (2017), *Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 3, s. 11-24.
13. Szostek D. (2019), *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

COMMUNICATION AND EMPLOYEE RELATIONS IN REMOTE WORK IN THE OPINION OF THE Z GENERATION

Abstract: The chapter focuses on the issue of communication and employee relations in remote work. Both good communication between employees and positive employee relations undoubtedly determine the effective operation of any organization. Nowadays, initiatives concerning these aspects of the functioning of subordinates in a remote work situation are a particular challenge for the management staff. The aim of the chapter is to present the opinions of representatives of generation Z on communication and employee relations in remote work and to indicate the factors determining the effective management of young employees from this generation. In the presentation of this issue reference was made to the literature on the subject and the results of the conducted surveys. The research shows that young people from the Z generation critically evaluate communication, especially employee relations in remote work. According to them, remote work is not conducive to shaping a good working atmosphere and trust, and moreover makes it difficult to build emotional bonds, limits mutual support in difficult situations and can lead to a sense of social isolation.

Keywords: employee communication, generation Z, remote work, employee relations

Rozdział 9

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ MŁODYCH LUDZI WARUNKIEM WZROSTU EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ W ORGANIZACJI

Joanna Gajda²⁰

Streszczenie: Sukces każdej organizacji zdecydowanie zależy od jej pracowników, skłonnych do przejawiania postawy zaangażowania w realizację powierzonych im codziennych zadań. W rozdziale przedstawiono istotę zaangażowania w pracę, wynikającego głównie z faktu, że jest ono czynnikiem warunkującym efektywność działań podejmowanych przez organizację. W pierwszej kolejności zaprezentowano interpretację tego pojęcia na podstawie analizy literatury przedmiotu, ukazano sens i znaczenie zaangażowania się w pracę przez zatrudnione osoby. Ponadto dokonano przeglądu czynników wpływających na rozwój tego zjawiska. Co więcej, podjęto próbę ukazania dobrych praktyk w zakresie wykorzystania różnorodnych metod, za pośrednictwem których dokonuje się realizacji zaangażowania pracowniczego.

Słowa kluczowe: cechy osobowościowe pracownika, czynniki organizacyjne wspierające zaangażowanie, efektywność działań, młodzi ludzie, satysfakcja, zaangażowanie w pracę

Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy ulega ciągłym przeobrażeniom. Natężenie rywalizacji konkurencyjnej i szybki rozwój technologiczny wymuszają na pracodawcach potrzebę inwestowania w pracowników przy jednoczesnym stawianiu względem nich coraz większych wymogów (Wołpiuk-Ochocińska 2015, s. 73). Pracodawcy oczekują od zatrudnionych zaangażowania w realizację obowiązków zawodowych, co może mieć przełożenie na realne korzyści obu stron. Liczne wyniki badań pokazują, że z problematyką zaangażowania w pracę ściśle wiąże się satysfakcja zawodowa. Pozytywna korelacja między nimi wynika z założenia, że młode osoby zadowolone ze swojej pracy będą chętnie wykonywały przydzielone im zadania i przyczyniały się tym samym do aktywnego współuczestniczenia w działaniach ukierunkowanych na zwiększenie sprawności funkcjonowania organizacji.

Zaangażowany pracownik nawet w młodym wieku nie tylko wkłada w powierzone mu obowiązki zawodowe (na miarę swoich możliwości) maksimum wysiłku, ale podchodzi z entuzjazmem do wykonywanej pracy. Młodzi ludzie odczuwający

²⁰ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

satysfakcję ze swojej pracy stanowią wartość dodaną dla całej organizacji. Ich aktywna postawa, pozytywna energia oraz poświęcenie i włożony wysiłek w codziennym wykonywaniu zadań przyczyniają się do rozwoju organizacji i jednocześnie do umocnienia jej rynkowej pozycji.

Sens i znaczenie zaangażowania w pracę

Termin „zaangażowanie w pracę” na stałe zagościł wśród priorytetów w zakresie działań zarządzania zasobami ludzkimi. Nabiera ono szczególnego znaczenia zwłaszcza w modelu zarządzania kapitałem ludzkim, gdyż nie do przecenienia jest wpływ zaangażowanych pracowników młodego pokolenia na generowanie wartościowych wyników pracy (Juchnowicz 2012).

Nowe pokolenie pracowników i nowe realia rynkowe wymagają takich kompetencji zarządczych, które przystają do potrzeb obecnego rynku pracy. Zarządzanie ludźmi nie może opierać się wyłącznie na intuicji, ale na sprawdzonych metodach i rozwiązaniach biznesowych. Za taką metodę uważa się budowanie zaangażowania w wykonywanie swoich obowiązków pracowników należących do młodego pokolenia, gdyż prowadzi do zwiększenia efektywności organizacji. Znajduje to uzasadnienie w sytuacji, gdy człowiek w młodym wieku rozpoczynający pracę będzie w stanie poświęcić swój czas na rozwijanie wiedzy i zdobywanie doświadczeń, aby wykorzystać je w swojej aktywności zawodowej na rzecz danej organizacji. Istnieje wtedy prawdopodobieństwo, że poziom jego zaangażowania w realizację codziennych prac zawodowych nie będzie zależny od zaoferowanych przez organizację dodatkowych bonusów pieniężnych czy pozamaterialnych. Będzie mógł dostrzegać i cenić sens realizowanej przez siebie pracy oraz odczuwać potrzebę tworzenia czegoś o znaczeniu rozwojowym, co przysłuży się organizacji i jemu samemu. Takie podejście młodego człowieka do pracy zmotywuje go do działania i spowoduje, że nie będzie realizował narzuconych mu obowiązków, oczekując uznania ze strony przełożonego, co więcej wykaże się zaangażowaniem nawet w sytuacji występowania chwilowego braku udogodnień przy rozwiązaniu problemów w miejscu pracy.

Jak podkreśla W. Kahn, zaangażowany pracownik charakteryzuje się pozytywnym stosunkiem do pracy, w której wykonywanie nie waha się włożyć dużo wysiłku, ponieważ odczuwa więź z firmą i mocno się z nią identyfikuje (Kahn 1990, s. 692-724). Cechą charakterystyczną młodego pokolenia pracowników jest zwykle oczekiwanie gotowych rozwiązań możliwych do natychmiastowego wdrożenia. A zatem na znaczeniu zyskuje poszukiwanie rozwiązań i narzędzi z różnych obszarów działalności organizacji, które sprzyjają skutecznemu osiągnięciu wytyczonych celów stanowiących zysk dla młodego pracownika oraz będących czynnikiem lojalizującym wobec pracodawcy. Bardzo ważne dla zatrudnionych młodych osób będzie wskazanie im, jak przygotować zadania przeznaczone do realizacji zarówno indywidualnie, jak i zespołowo. Zyskiem dla pracownika, który zadziała także na korzyść pracodawcy, będzie dostarczenie młodemu pokoleniu pracowników konkretnych narzędzi, które ktoś im pokaże, jak je zastosować, wykonując przydzielone zadania według przypisanych

priorytetów, aby mogli pozostać na takim poziomie funkcjonowania pozwalającym określić ich jako pracowników efektywnych czy produktywnych. Indywidualny wysiłek pracowników młodego pokolenia może być ponoszony na rzecz realizacji codziennych zadań w wielu wymiarach: fizycznym, poznawczym i emocjonalnym, oraz prowadzić do uzyskania efektu zaabsorbowania pracą.

Czynniki warunkujące rozwój zaangażowania w pracę

Według W. Kahna zaangażowanie w wykonywanie roli zawodowej zależne jest od trzech komponentów, do których należą: sensowność, bezpieczeństwo i dostępność. Sensowność w rozumieniu wspomnianego autora to realizowane działania wyzwalające w młodym pracowniku poczucie użyteczności i ważności. Po raz kolejny należy podkreślić, że młody człowiek, otrzymujący na początku swojej pracy w organizacji łatwiejsze zadania do wykonania, musi mieć świadomość tego, że jest ważnym ogniwem organizacji, od samego początku przyczyniającym się do wzrostu jej efektywności. U podstaw kształtowania się sensownej aktywności leżą prawidłowe relacje ze współpracownikami i klientami, które przekładają się na budowanie trwałych więzi emocjonalnych i uznania wyrażanego przez pracodawcę. Przez psychologiczne bezpieczeństwo należy rozumieć stan dający poczucie pewności bycia bezpiecznym, okazywanie innym prawdziwych emocji pozbawionych negatywnego zabarwienia. Takiego rodzaju bezpieczeństwa pracownicy doświadczają, gdy: są z nimi nawiązywane i podtrzymywane otwarte kontakty interpersonalne, odczuwają komfort i zadowolenie ze wzajemnych relacji, wspólnie przestrzegane są normy obowiązujące w organizacji, efektywny sposób kierowania ludźmi opiera się na założeniach podkreślających wagę wsparcia i wspólnej odpowiedzialności w dążeniu do upragnionego celu. Trzeci komponent osobistego zaangażowania to psychologiczna dostępność określana jako stopień włączenia się w realizację zaplanowanych działań ze szczególnym uwzględnieniem aktywności w sferze fizycznej, psychicznej i emocjonalnej (Wołpiuk-Ochocińska 2015, s. 74).

W literaturze przedmiotu można spotkać rozumienie pojęcia „zaangażowanie w pracę” zaproponowane przez kontynuatorów teorii W. Kahna. Znalazła ona zastosowanie w pracach wybitnych badaczy, takich jak W. Schaufeli i A. Bakker, dla których zaangażowanie oznacza pozytywny stan umysłu związany z wykonywanymi czynnościami pracy, dający pracownikowi satysfakcję. Wymienieni autorzy wyróżnili trzy komponenty tego pojęcia: „*vigor*”, „*dedication*” i „*absorption*”. *Vigor* istnieje w ścisłym związku z energią, mentalną prężnością i zdolnością do wysiłku podczas wykonywanej pracy. *Dedication* należy odnieść do zaangażowania się w pracę, które wiąże się z poczuciem doniosłości jej znaczenia, odczuwaniem entuzjazmu, inspiracji, dumy oraz pojmowanie pracy w kontekście wyzwania. *Absorption* polega na koncentrowaniu swojej uwagi na pracy i byciu nią pochłoniętym przy nieodczuwaniu upływającego czasu, lecz z uwzględnieniem możliwości zaniechania realizacji działania (Schaufeli, Bakker 2004 za: Łaguna i in. 2015, s. 281).

W opinii W. Schaufelego i A. Bakker'a osoby zaangażowane to takie, które wykazują aktywność podczas wykonywania nawet trudnego zadania, ogólnie przejmują inicjatywę w pracy, angażują się w różne działania na rzecz organizacji. W sytuacji wykonywania ciężkiej pracy młodym osobom zaangażowanym w pracę może towarzyszyć naturalnie odczuwane przyjemne zmęczenie, poczucie spełnienia w zawodzie, osiągnięcia określonego celu, co znajdzie pozytywne przełożenie na poprawę jakości pracy, a tym samym wzrost efektów wykonywanych zadań (Schaufeli, Bakker 2004 za: Dobrowolska 2016, s. 14). Zgodnie z tym ujęciem zaangażowanie należy łączyć z entuzjastycznym podejściem do wykonywania swojej pracy, a dla zaangażowanego młodego człowieka praca postrzegana jest jako wartość, nadająca sens i znaczenie jego działaniom w drodze do realizowania wytyczonych celów organizacji. Natomiast pracownik skupia swoją uwagę na wykonywanych zadaniach, pozostaje do dyspozycji organizacji i z oddaniem pracuje na jej rzecz (Kulikowski, Madej 2014, s. 101). Poza wymienionymi komponentami istnieje wiele innych czynników przyczyniających się do rozwoju zaangażowania młodego pokolenia pracowników w wypełnianie obowiązków zawodowych. i N. Allen i J. Meyer, przeprowadzając analizę pojęcia „zaangażowanie w pracę”, skierowali swoją uwagę na trzy obszary (Allen, Meyer 1990 za: Kołodziejczyk-Olczyk 2014, s. 87):

1. Zaangażowanie afektywne, przywiązanie do organizacji pod względem emocjonalnym i identyfikacja z wartościami wyznawanymi w organizacji – młodzi ludzie o afektywnym przywiązaniu do organizacji odczuwają potrzebę kontynuowania w niej pracy, ponieważ pragną podejmować działania prowadzące do osiągnięcia celów wyznaczonych przez organizację. Czynnikiem mającym przysłużyć się do rozwoju tego wymiaru zaangażowania towarzyszą emocje o zabarwieniu pozytywnym. Zgodnie z sugestiami J. Meyera i jego współpracowników nie należy traktować tego wymiaru jedynie jako afektywnego stanu pracownika, lecz jako istotny komponent o charakterze poznawczym tej formy przywiązania do organizacji (uznawanie tego, co robi się na jej rzecz, za ważne i wyjątkowe)
2. Zaangażowanie trwania – chęć kontynuowania zatrudnienia przez młodego człowieka w określonym miejscu pracy pomimo świadomości istnienia korzyści wynikających z odejścia i poszukiwania innego pracodawcy. Młody pracownik ma świadomość tego, że posiadane umiejętności i zdobyta wiedza dają mu możliwość znalezienia pracy pod wieloma aspektami atrakcyjniejszej, jednak czuje, że zarówno on, jak i organizacja wypracowali pewien konsensus, który obu stronom przyniósł satysfakcję i pozwolił wypracować mechanizmy prowadzące do osiągnięcia sukcesu. Z tego powodu tak łatwo i spontanicznie nie podejmuje decyzji o zmianie pracy, choć trzeba przyznać, że przedstawiciele pokolenia Z robią to znacznie częściej niż ich poprzednicy.
3. Zaangażowanie normatywne – lojalność, wierność, poczucie wspólnoty pracowniczej, spełnienie zobowiązań wobec organizacji, identyfikowanie się z jej wartościami (Allen, Meyer 1990). Osoby o wysokim poziomie tego typu przywiązania uznają, że nie powinny rezygnować z zatrudnienia w organizacji. Nie pozostają bez wpływu na rozwój tego komponentu procesy socjalizacyjne, które nabyto

w okresie dzieciństwa za pośrednictwem rodziców i uzyskano w środowisku pracy. Przy udziale tych procesów młody człowiek ma okazję zapoznania się z wartościami i oczekiwaniami skierowanymi wobec niego przez organizację. Pojawia się przekonanie, że pozostanie oddanym organizacji jest elementem wysoce pożądanym (Wołpiuk-Ochocińska 2016, s. 197). Tym bardziej, że w wielu sytuacjach organizacja potrafi docenić takiego pracownika. Są to jednak zależności wypracowywane przez lata, o których trudno mówić w kontekście zaangażowania młodego pracownika, przedstawiciela pokolenia Z. Jednak w kontekście tej generacji można przyjąć, że niezwykle cenna jest dla nich informacja o relacjach budowanych między organizacją a pracownikiem. Młody człowiek, patrząc na te relacje, potrafi choć w przybliżeniu zdefiniować swoją pozycję w organizacji. Już na początku wzajemnych relacji będzie wiedział, że uczciwość, zaangażowanie, wiedza i oddanie organizacji są wartościami nie do przecenienia.

S. Borkowska (2009) podkreśla, iż zaangażowanie młodego człowieka w wykonywaną pracę może mieć miejsce, jeśli dojdzie do pobudzenia i ukierunkowania jego aktywności, włączenia go w proces podejmowania decyzji, doskonalenia jego warsztatu pracy, tworzenia klimatu zaufania i uprawomocnienia współpracowników. Ponadto zaangażowanie może być kształtowane w warunkach skutecznego zarządzania organizacją, pogłębiającego emocjonalne i intelektualne oddanie organizacji. Zaangażowanie w tym przypadku przejawia się na wiele sposobów, a w głównej mierze poprzez (Łochnicka 2015, s. 320):

- włączenie młodego człowieka w działania na rzecz organizacji za pośrednictwem przekazywanych mu informacji o sprawach bezpośrednio z nim związanych i niepozostających bez wpływu np. na jego stanowisko pracy czy wynagrodzenie;
- zbieranie opinii od jego współpracowników i przekazywanie mu informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy oraz rezultatów realizowanych przez niego zadań;
- przekonywanie i zachęcanie młodych ludzi do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji dotyczących jego środowiska pracy, które mogą być one związane z:
 - projektowaniem jego stanowiska pracy, czyli ustalania czasu i sposobu wypełniania zadań w ramach obowiązków zawodowych czy usprawniania procesu pracy;
 - wywieraniem wpływu na decyzje podejmowane przez kadrę kierowniczą, a związane z działaniami w zakresie np. produkcji, sprzedaży, dostaw;
 - wypowiedaniem sugestii i zgłaszaniem pomysłów odnośnie do warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

W literaturze przedmiotu można spotkać interesującą analizę dotyczącą omawianego zagadnienia w kontekście teorii wymiany społecznej. Zgodnie z ujęciem teoretycznym zaprezentowanym przez K. Kmiotek, obustronne relacje na linii pracodawca – młody pracownik ulegają zmianie wraz z upływem czasu, ale warunkiem ich utrzymania jest zachowanie na satysfakcjonującym poziomie zaufania, lojalności i wzajemnego zaangażowania. Przestrzegane reguły wymiany powodują wyzwolenie zasady wzajemności i chęci odwzajemnienia się. Jeśli organizacja zapewnia

młodym pracownikom możliwość korzystania z zasobów ekonomicznych czy psychologiczno-społecznych, poczuwają się do obowiązku odwzajemnienia się jej przez wykazanie zainteresowania i zaangażowanie się w powierzone zadania (Kmiotek 2013, s. 196). Na tle powyżej przeprowadzonej analizy wyłania się wnioski, że zaangażowanie to wzajemnie korzystne relacje pomiędzy pracodawcą a młodym pracobiorcą, oparte na obustronnym zaufaniu, lojalności i dojrzałej komunikacji w ramach podejmowanych przez nich działań, wykraczające ponad przyjęte zobowiązania formalne.

Godne podkreślenia jest to, że zaangażowanie w pracę należy rozpatrywać jako złożony wymiar, na poziom którego ma wpływ kilka zmiennych: czynniki osobowościowe, związane z osobą pracownika, oraz czynniki organizacyjne. M. Juchnowicz wyszczególniła kilka czynników, od których zależy rozwój zaangażowania, zaliczając do nich: postawy zwierzchników, relacje z kierownikiem, atrakcyjną pracę niosącą ze sobą wyzwania, możliwość rozwoju, udział pracownika w procesach decyzyjnych, swoboda w działaniu, budowanie zespołowej kultury korporacyjnej, dbałość o właściwy przebieg kultury wewnątrz organizacji, stworzenie odpowiednich warunków pracy, udzielanie wsparcia pracownikom przez tworzenie odpowiednich systemów i struktur (Juchnowicz 2014, s. 53). Z kolei A. Szabowska-Walaszczyk wskazuje na szczególne znaczenie cech osobowościowych pracownika, uważając je za główne czynniki kształtowania się zaangażowania pracowników w realizację codziennych obowiązków zawodowych. Należą do nich: pasja, entuzjazm do pracy, dojrzałość emocjonalna, ekstrawersja, niski neurotyzm, sumienność, otwartość na doświadczenia (Szabowska-Walaszczyk 2010, s. 159).

D. Robinson, S. Perryman i S. Hayday łączą zaangażowanie z poczuciem odpowiedzialności, uznając je za pozytywną postawę młodego pracobiorcy wobec organizacji, w której znalazł zatrudnienie. W takim sposobie rozumienia analizowanego pojęcia wyłania się obraz młodego pracownika zorientowanego na system wartości organizacji, do których podchodzi z szacunkiem, oraz działania zmierzające do osiągnięcia wytyczonych przez nią celów. Według wspomnianych autorów zaangażowanego młodego pracownika charakteryzują określone cechy i działania, do których zaliczyli (Robinson, Perryman, Hayday 2004 za: Łochnicka 2015, s. 321):

- pozytywną postawę wobec swojej pracy, zatrudniającej ich organizacji, a także oferowanych przez nią produktów i usług;
- przekonanie, że organizacja stwarza pracownikowi możliwości rozwoju;
- szacunek względem pracowników oraz gotowość działania na rzecz dobra zespołu;
- posiadanie szerokiego spojrzenia na sprawy organizacji oraz chęć wychodzenia poza własne obowiązki dla dobra organizacji;
- bieżącą aktualizację wiedzy z obszarów związanych z wykonywaną pracą;
- poszukiwanie i wykorzystywanie szans w celu poprawy wyników przedsiębiorstwa (wykazywanie postaw przedsiębiorczych).

W modelu zaproponowanym przez D. Robinsona, S. Perrymana i S. Haydaya wskazuje się zatem na pozytywny związek między zaangażowaniem, a dbałością

o zasoby ludzkie. Poczucie bycia docenionym przez organizację jest czynnikiem budującym zaangażowanie w pracę i wpływającym na przywiązanie do organizacji. Znajduje ono odzwierciedlenie w relacjach z bezpośrednim przełożonym przez zapewnienie młodemu pracownikowi udziału w szkoleniach, rozwoju, planowania kariery, szybkiej reakcji na istniejące problemy, wynagrodzenia za efekty pracy, obustronnej komunikacji, stworzenie równych szans i sprawiedliwe traktowanie (Robinson, Perryman, Hayday 2004, s. 22). Według S. Cooka zaangażowanie w pracę osób młodego pokolenia dokonuje się w tych organizacjach, w których zapewnione są warunki sprzyjające ujawnieniu się u pracownika dobrego samopoczucia, poczucia sprawiedliwości oraz ułatwiające dostęp do informacji. Są to czynniki oddziaływania motywacyjnego, dzięki którym młody pracownik będzie czuł się doceniony i szanowany, sprawiające, że przełożony może mieć do niego zaufanie. Ma to bezpośrednie przełożenie na zachowania pracowników, którzy chcą (Cook 2008, s. 59-61):

- dać z siebie wszystko, co najlepsze, zaangażować posiadaną przez siebie wiedzę i umiejętności na rzecz organizacji;
- wypełniać obowiązki względem organizacji wykraczające poza zakres czynności przewidzianych w umowie;
- pozostać lojalni i pełni entuzjazmu.

Zaangażowanie w pracę wiąże się w ten sposób bezpośrednio z motywacją oddziałującą stymulującą w kierunku podejmowania aktywności na rzecz realizacji codziennych obowiązków zawodowych i satysfakcją czerpaną z pracy (Schulz, Schulz 2002, s. 315). Według M. Juchnowicz, gdy młody pracownik doświadczy wzrostu motywacji do pracy, rozumianej jako siła motoryczna ukierunkowana na stymulowanie i utrzymanie ludzkich zachowań zorientowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów, możemy mówić o pojawieniu się zaangażowania pracownika. Postawa zaangażowana oznacza gotowość do samodzielnego poszukiwania sposobów radzenia sobie w warunkach niestandardowych i wdrażania ich dla osiągnięcia konkretnych rezultatów (Juchnowicz 2010, s. 36). Dlatego też czynnikiem często warunkującym wystąpienie postawy zaangażowania jest kalkulacja przez młodą osobę korzyści, jakie może uzyskać w efekcie jej przejawiania. O tym, czy młody człowiek uzna, że organizacja docenia jego wkład i dba o jego dobrostan, zdecydować mogą takie czynniki, jak: wysokość i terminowość wypłacania wynagrodzenia, treść pracy, działalność organizacji pod kątem udzielenia pracownikowi wsparcia w jego działaniach (Pauli, Sapeta 2016, s. 28). Dodatkowo konieczna staje się – w opinii M.W. Kopertyńskiej i K. Kmiotek – ocena stopnia zgodności zachodzącej pomiędzy działaniami organizacji a preferowanymi i wyznawanymi przez pracownika wartościami oraz osobistymi aspiracjami. W przypadku dostrzegania takiej zgodności młody pracownik będzie w stanie zaferować swoje kompetencje na rzecz organizacji i wykazać się zaangażowaniem, aby móc uzyskać wysoką skuteczność w realizacji celów organizacyjnych. Gotowość do ponoszenia zwiększonego wysiłku dla osiągnięcia znaczących rezultatów w pracy prowadzi w konsekwencji do wystąpienia zachowań przynoszących organizacji wymierne korzyści (Kopertyńska 2014, s. 40).

Wysoki poziom zaangażowania wśród pracowników młodego pokolenia skutkuje wieloma pozytywnymi konsekwencjami. Dzięki pracy realizują swoje bliższe i dalsze plany, co pozwala na udowodnienie sobie i innym, ile są warci, ponieważ praca może być jedną z ważniejszych metod na zwiększenie poczucia własnej wartości. Osoba zaangażowana w pracę przynosi firmie zyski, zwiększając jej wartość na rynku. Na takich pracownikach firmom zależy. Te, które dostrzegają opłacalność wynikającą z zatrudnienia młodego pracownika, dokładają starań, aby go przyciągnąć i zatrzymać. Biorąc pod uwagę ten cel, proponują to, na czym najbardziej zależy młodym pracownikom – nierzadko mają w swojej ofercie atrakcyjne stanowisko, satysfakcjonujące wynagrodzenie, różne benefity, aby uniknąć działań prowadzących do negatywnego zjawiska aktywności niezawodowej (Bejma 2016, s. 27). Zaabsorbowany w pracy młody człowiek może mieć wpływ na kolegów mniej zaangażowanych w wykonywanie powierzonych zadań, przyczyniając się do zwiększenia ich wydajności (Kurse 2012).

Podsumowanie

W odniesieniu do pracowników młodego pokolenia mogą być stosowane wielorakie praktyki mające na celu kształtowanie i utrwalanie ich zaangażowania w pracę. We współczesnej organizacji mogą być wykorzystywane następujące metody, za pośrednictwem których dokonuje się realizacji zaangażowania pracowniczego:

- Organizacja pracy jest niezmiernie ważna dla jakości wykonywanej pracy (organizacyjne elementy wykonywanej pracy powinny spełniać potrzeby młodych pracowników; jasnej precyzji wymagają kwestie związane z zakresem obowiązków, rozwiązaniami codziennych problemów, czasem pracy, dostępem do informacji, a także możliwością wykorzystania technologii informatycznych).
- Młody pracownik powinien być świadomy sposobu kształtowania się jego kariery zawodowej w organizacji oraz zasad ustalania wysokości jego wynagrodzenia. Prowadzi to do wzrostu motywacji ukierunkowanej na podejmowanie działań mających na celu rozwój swoich kompetencji zawodowych. Istotnie też określa reguły panujące w organizacji – nie można zwłaszcza stosować zasad i procedur ustalanych podczas realizacji zadań. Organizacja określa, czego oczekuje i jakie profity będą wiązały się z realizacją oczekiwań, czyli nie zmienia się reguł gry w jej trakcie.
- Młody pracownik, wykazując chęć do dalszego rozwoju osobistego i usprawniania swojej pracy, powinien uzyskać odpowiednie zachęty od kadry kierowniczej do samodzielnego zdobywania wiedzy. Dbalność o rozwój zawodowy pracowników daje młodemu pracownikowi większą satysfakcję, dzięki czemu czuje się istotnym elementem organizacji.
- Zapewnienie młodym osobom ambitnych dla nich zadań do wykonania z możliwością wykorzystania ich osobistych talentów staje się istotnym wyznacznikiem kształtowania poziomu zaangażowania w pracę. Gdy powierzony im do wykonania zakres obowiązków jest postrzegany przez nich jako ważny, mogący wpłynąć

na poprawę sytuacji w organizacji, czują się kluczową osobą, od której zależy sukces firmy i mocno są z nią związani.

- Klimat panujący w organizacji to czynnik mający wpływ na wzrost zaangażowania pracowniczego. Należy zgodzić się z powszechnym poglądem, że lepiej pracuje się w warunkach zrozumienia, porozumienia w grupie pracowniczej. Jasne komunikaty, wzajemne zrozumienie, przede wszystkim brak konfliktów to podkreślane czynniki dobrych warunków pracy. Pracownicy młodego pokolenia cenią to, że mogą liczyć na pomoc przełożonego, mogą przekazać swoje wątpliwości, nie boją się wyrażać własnych opinii, proponować swoich rozwiązań. Pracownika angażuje do pracy to, że jest traktowany jako partner, czuje, że stanowi ważny element firmy, w której pracuje. W związku z tym firma zapewnia mu odpowiednie warunki do pracy, zwraca uwagę na wyposażenie stanowisk, na komfort pracy. Dbłość o całokształt spraw związanych z szeroko pojętymi warunkami pracy i otoczeniem okazuje się ważnym instrumentem motywacyjnym do zaangażowania w pracę.

Każdy pracownik powinien być przez organizację traktowany z należytym szacunkiem. Należy doceniać jego umiejętności i wiedzę, przede wszystkim zaś wykorzystać to, że zdecydował stać się jednym z elementów kapitału tej organizacji. Właściwie potraktowany i ukierunkowany młody człowiek znajdzie swoje miejsce w organizacji, będzie mógł rozwijać się w różnych aspektach i na różnych poziomach swojego życia, zawsze jednak traktując organizację jako miejsce przyjazne. Efektem zaangażowania obu stron będzie rozwój organizacji i wzrost jej efektywności, a także rozwój i satysfakcja pracownika. W przypadku wchodzącego na rynek pracy pokolenia Z o pewnych aspektach drogi zawodowej można mówić w kategoriach hipotetycznych, ponieważ niektóre elementy wzajemnych relacji buduje się w dłuższej perspektywie czasowej, nie bez znaczenia jest tu zdobywane doświadczenie i obycie. Poza tym należy przyjąć, że dla współczesnych organizacji, wyposażonych w liczne instrumenty i techniki zarządzania kapitałem ludzkim, przedstawiciele generacji Z stanowią wyzwanie, które nie do końca pokazało jeszcze wszystkie swoje atuty i ciemne strony. Na pewne podsumowania i hipotezy przyjdzie jeszcze poczekać.

Literatura

1. Allen N.J., Meyer J.P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology”, 63, s. 1-18.
2. Bejma U. (2016), *Rola i znaczenie pracy w życiu człowieka na kanwie encykliki Laborem exercens*, Wydawnictwo Naukowe. Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków.
3. Borkowska S. (2009), *Human Resource Management and Innovation in the Business Organization*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, s. 9-29.
4. Cook S. (2008), *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London – Philadelphia.

5. Dobrowolska M. (2016), *Psychologiczne aspekty zaangażowania w pracę osób zatrudnionych w sektorze publicznym w ramach elastycznych form*, [w:] Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.), *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, s. 12-24, Wyd. edu-Libri, Kraków.
6. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
7. Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
8. Juchnowicz M. (2014), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
9. Kahn W.A. (1990), *Psychological condition of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, 33, 4, s. 692-724.
10. Kmiotek K. (2013), *Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie i Finanse”, 4, 2, s. 181-190.
11. Kołodziejczyk-Olczyk I. (2014), *Zaangażowanie pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(97), s. 84-95.
12. Kopertyńska M.W., Kmiotek K. (2014), *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 358, s. 39-48.
13. Kulikowski K., Madej M. (2014), *Zaangażowanie w pracę – problem z pomiarem*, „Problemy Zarządzania”, 12, 1(45), s. 99-112.
14. Kurse K. (2012), *What is Employee Engagement*, <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why> (dostęp: 20.11.202).
15. Łaguna M. i in. (2015), *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, 66(2), s. 277-284.
16. Łochnicka D. (2015), *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, 94, s. 317-334.
17. Pauli U., Sapeta T. (2016), *Wykorzystanie badania satysfakcji w procesie budowania zaangażowania pracowników administracji samorządowej*, [w:] Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.), *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, s. 25-40, Wyd. edu-Libri, Kraków.
18. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, Brighton.
19. Schulz D.P., Schulz S.E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Szabowska-Walaszczyk A. (2010), *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, [w:] Zawadzka A. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, s. 143-169, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Wołpiuk-Ochocińska A. (2015), *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, 1(11), s. 72-84.
22. Wołpiuk-Ochocińska A. (2016), *Przywiązanie do organizacji młodych pracowników na polskim rynku pracy*, [w:] Kisperska-Moroń D., Pietras M. (red.), *Problemy współczesnego rynku pracy*, s. 195-205, WSZOP, Katowice.

INVOLVEMENT IN WORK OF YOUNG PEOPLE AS A CONDITION FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ACTIVITIES IN AN ORGANIZATION

Abstract: The success of any organization definitely depends on its employees, willing to show an attitude of commitment to the implementation of everyday tasks entrusted to them. The chapter presents the essence of the issue of work commitment

mainly due to the growing interest in it, resulting from the fact that it is a factor determining the effectiveness of activities undertaken by the organization. First, the interpretation of this concept was presented based on the analysis of the literature on the subject, the meaning and importance of the employees' involvement in work was shown. In addition, the factors influencing the development of this phenomenon were reviewed. Moreover, an attempt was made to show good practices in the use of various methods through which employee involvement is carried out.

Keywords: employee's personality traits, organizational factors supporting commitment, effectiveness of activities, young people, satisfaction, commitment to work

Rozdział 10

ZDROWA ORGANIZACJA W KONTEKŚCIE HUMANIZACJI PRACY

Maja Skiba²¹

Streszczenie: Głównym celem rozdziału jest przedstawienie zdrowej organizacji w kontekście humanizacji pracy, a dokładniej problemów przez nią akcentowanych. Rozważania wokół danego tematu rozpoczynają się od ukazania, czym ogólnie jest idea, humanizm, a w dalszej kolejności idea humanizacji pracy. Następnie, na podstawie studium literatury przedmiotu, autorka prezentuje ujęcia definicyjne zdrowej organizacji oraz jej charakterystyczne cechy. W rozdziale pokazano również choroby, na jakie może „cierpieć” organizacja i które mają negatywny wpływ na humanizację, czyli prowadzą do dehumanizacji pracy.

Słowa kluczowe: idea, humanizm, idea humanizacji pracy, zdrowa organizacja, chora organizacja

Wprowadzenie

Idea humanizacji pracy czy też humanizmu w zarządzaniu skupia się w głównej mierze na usprawnieniu funkcjonowania ludzi w organizacjach, a tym samym zwiększeniu poczucia określonego poziomu dobrostanu, spełnienia, zaspokojenia potrzeb i satysfakcji. Dzięki wprowadzeniu idei humanizmu do zarządzania organizacje mogą zwiększać motywację pracowników oraz poprawić wyniki ekonomiczne i podnosić efektywność. Fakt ten wiąże się z poprawą jakości życia zawodowego pracowników i jakości działań organizacyjnych. Jednakże nie można zapomnieć, że pęd za sukcesem nawet w najbardziej zdrowej organizacji może prowadzić do rozchwiania zdrowia pracownika, czyli pojawienia się choroby wynikającej przykładowo z wypalenia zawodowego, pracoholizmu itp.

Przyczynkiem i inspiracją do napisania niniejszego rozdziału były rozważania Prof. Lecha Miliana na temat idei, ideologii wraz z ich wydzźwiękiem we współczesnym świecie oraz przemyślenia własne autorki na temat idei humanizacji w zarządzaniu organizacjami.

Czym jest idea humanizacji pracy?

Zanim zostanie zaprezentowana istota (idea) humanizacji pracy, warto przedstawić, choćby pokrótce, czym w ogóle jest idea oraz humanizm. Słowo „idea” stanowi

²¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

jedno z podstawowych terminów filozoficznych wprowadzonych przez Platona. Według tego myśliciela idea jest niematerialnym bytem, a zatem jest wieczna i niezmienna. W związku z takim podejściem nie da się bezpośrednio doprecyzować terminu „idea”. W platońskiej koncepcji idei można doświadczać bądź też ją oglądać „oczyma duszy” (Demiński 1999, s. 45-47). Ciekawe rozumienie idei można zauważyć w koncepcji G.W.F. Hegla. Według niego idee poznawane są przez rozum, i tylko ktoś, kto posiada tę umiejętność, może rządzić światem (Hegel 1958, s. 28 za: Skiba 2021, s. 7-13). Uściślając pojęcie „idei” w ujęciu Hegla, można śmiało powiedzieć, że treści idei docierają do umysłu sterowanego rozumem, co w konsekwencji prowadzi do udoskonalenia świadomości ludzkiej.

We współczesnych rozważaniach naukowych odnaleźć można swoistą analizę pojęcia „idee”, której podjął się polski socjolog i ekonomista L. Milian. W jego koncepcji idee zrodziły się na gruncie określonych zjawisk i zdarzeń, które skutkowały wykształceniem się określonych marzeń. Innymi słowy: „idee to przedmiot ludzkich tęsknot, zebrane w jakąś wzajemnie uzupełniającą się całość” (Milian 2018, s. 21). Jak podaje wspomniany autor, przykładowo ideą może być pragnienie (Milian 2018, s. 21 i nast.):

- sprawiedliwego rozdziału dóbr materialnych;
- równego podporządkowania ludzi obowiązującym prawom;
- sprawiedliwej oceny różnych czynności użytecznych społecznie;
- bezkonfliktowej egzystencji i życia bez różnego rodzaju zagrożeń;
- życia bez wrogich ludzi.

Warto w tym miejscu dodać, że w ujęciu tego socjologa, co bardzo mocno zostało zaakcentowane w jego rozważaniach, w skład idei wchodzi ideologie. Istotą każdej z nich, „niezależnie od czasu i epoki, w jakiej zaistniała, co trzeba jako twierdzenie podkreślić – jest wyłącznie przekazywane ludziom wyobrażenie, jak miałby wyglądać, wynikający z ich częściowych idei, doskonały porządek społeczny w swej syntezie sprawiedliwy społecznie” (Milian 2018, s. 21).

Na podstawie przedstawionych myśli wokół danego pojęcia można wywnioskować, że idea jest swego rodzaju wyrazem marzeń, tęsknoty za czymś lepszym (na przykład: lepszy świat, rzeczywistość, doskonały porządek społeczny), bardziej usprawnionym i sprawiedliwym – przykładowo – funkcjonowaniem zasobów ludzkich w organizacjach. Potocznie idea utożsamiana jest z określoną postawą, wzorem postępowania oraz poglądem typowym dla jakiejś grupy osób, epoki czy kultury.

Kolejnym pojęciem, które należy przedstawić, co jest znaczące dla dalszych dewagacji, jest „humanizm”. Humanizm to swoisty pogląd, który powstał w czasach renesansu. Warto jednakże dodać, że nawiązywał on do ruchu umysłowego okresu starożytności i odrodzenia. Był on i jest powiązany z ogólnym zainteresowaniem człowiekiem, które cechuje wspomnianą epokę.

Nazwa „humanizm” pochodzi od słowa *homo*, czyli ludzki. Jak pisze W. Tatarkiewicz, główni przedstawiciele humanizmu zwracają się w swoich poglądach w stronę oświeceniowej, racjonalistycznej doktryny, w myśl której miejsce irracjonalnych elementów powinien zająć wszechmocny i niezawodny rozum. Zatem czynniki

irracjonalne zostają zastąpione racjonalnymi, a miarą prawdy zamiast objawienia staje się czysty rozum. Krytyka epoki Oświecenia, co podkreśla wspomniany filozof, zatrzymywała się „przed rozumem i nie ważyła się go tknąć: nie było ponad nim instancji, która mogła go krytykować. Choć ludzie Oświecenia mniemali, że wytwarza się on empirycznie, jednak twierdzili dogmatycznie, że jest jednakowy u wszystkich i we wszystkich czasach; kultura stworzona przezeń – racjonalna wiedza, religia, moralność – jest niezależna od miejsca i czasu, powszechna i wieczna” (Tatarkiewicz 2002, s. 129). Według A. Toruń-Kowalskiej humanizm dotyczy nie tylko troski o samego człowieka, ale również jego działalności, czynów, aktywności życiowej i godności (Toruńska-Kowalska 2017, s. 86).

Idea humanizacji pracy, bądź też inaczej – wprowadzenie idei humanizmu do zarządzania, a tym samym przyjęcie koncepcji *homo socius*, czyli człowieka społecznego, jest ściśle związana z nurtem behawioralnym. Zgodnie z nim stosunki międzyludzkie są znaczącym źródłem motywacji zachowań ludzi, którzy pragną osiągnąć akceptację własnej wartości w środowisku pracy, kierując nie tylko względami materialnymi, ale w głównej mierze emocjami.

Pojawia się tu pytanie: czym jest idea humanizmu? Jak tę kategorię pojęciową można zdefiniować? Trudno w literaturze przedmiotu znaleźć przejrzyste określenie tego terminu. W związku z powyższym, na podstawie wcześniej przedstawionych pojęć, można podjąć próbę skonstruowania własnej definicji. A zatem można stwierdzić, że: „idea humanizmu jest swoistą sumą poglądów, działań, dążeń ukierunkowanych na polepszenie funkcjonowania jakiejś instytucji i sprawiedliwego, sprawnego zarządzania nią, aby ludzie do niej należący czuli się, generalnie mówiąc, dobrze” (Skiba 2021, s. 11).

Idea humanizacji pracy, która ugruntowała się w obszarze zarządzania organizacjami (humanizacja organizacji), obejmuje wiele aspektów. Można wymienić cztery podstawowe płaszczyzny procesów humanizacyjnych (Kozuch 2011, s. 161 i nast.):

- przebieg pracy (treść pracy, czas pracy itp.);
- materialne środowisko pracy (fizyczne środowisko, przestrzeń pracy i wyposażenie);
- społeczne środowisko pracy (styl kierowania, partycypacja, klimat i kultura organizacyjna);
- możliwości człowieka (umiejętności, potrzeby).

Według B. Mikuły idea humanizmu wyraża się między innymi w: „przyjęciu założenia o konieczności poprawnego doboru człowieka pod względem jego możliwości do rodzaju wykonywanej pracy; wprowadzeniu rotacji pracy, rozszerzenia i wzbogacania pracy, a także przeprojektowania pracy jako metod eliminacji dehumanizacji od strony treści pracy i tworzących możliwość pełniejszego wykorzystania kwalifikacji pracownika; tworzeniu sprawiedliwych systemów płac m.in poprzez wykorzystanie wartościowania pracy; rozbudowie systemu świadczeń pracowniczych (programy emerytalne, dodatkowe ubezpieczenia, system kredytowy, pomoc w wywiązywaniu się z obowiązków rodzinnych itp.); sugerowaniu wykorzystania elastycznych form organizacji czasu pracy; kształtowaniu stosunków międzyludzkich

w organizacji m.in. poprzez tworzenie systemu partycypacji, pożądanego klimatu i kultury organizacyjnej; wprowadzaniu coraz bardziej obiektywnych metod oceny pracowników; nacisku na poprawność procesu wprowadzenia do pracy; wykorzystaniu wielu metod rozwoju zawodowego; wprowadzeniu metod eliminacji skutków odejścia pracownika” (Mikuła 2009, s. 52 i nast.).

Na podstawie powyższego można stwierdzić, że idea humanizacji pracy w zarządzaniu to swoista odpowiedź na traktowanie człowieka w organizacji, który kieruje się racjonalnością w podejmowaniu decyzji. Idea humanizmu w zarządzaniu ewoluuje wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu i może napotkać na pewne trudności. Przykładowo w Polsce, o czym pisze D. Walczak-Duraj, można wyróżnić pięć zasadniczych okresów humanizowania pracy. Ostatni z okres, który trwa od 2008 roku, jest uważany za trudny dla podejmowania działań humanizacyjnych, aczkolwiek nadal obfituje on w akcje na rzecz humanizacji pracy, wykorzystując przy tym także sieci społecznościowe (Walczak-Duraj 2013, s. 12-13). Mimo różnych trudności, co warto podkreślić, istota i znaczenie idei humanizacji nie zmienia się, pozostaje stała.

Krótko mówiąc, idea humanizacji pracy to koncentrowanie się na ludziach w organizacji jako istotach społecznych. Przykładem może być m.in. koncepcja wartości dla personelu, określana jako orientacja na człowieka i badanie takich czynników, jak relacje między pracownikami a kierownictwem, zainteresowanie pracą, bezpieczeństwo zatrudnienia i wizerunek organizacji (Brilman 2022, s. 56).

Na koniec tej części rozważań warto dodać, że najczęściej stosowaną metodą humanizującą pracę czy też zarządzanie organizacją, szczególnie w krajach zachodnich, jest wdrażanie programów poprawy jakości życia zawodowego. Programy te mają na celu ciągle podnoszenie poziomu satysfakcji z pracy w celu zwiększania motywacji pracowników i w konsekwencji poprawienia wyników ekonomicznych. W tym kontekście można mówić o zdrowej organizacji, która współcześnie jest chyba jedną z najbardziej wyidealizowanych koncepcji opartych na idei humanizacji pracy w zarządzaniu organizacjami.

Zdrowa organizacja jako koncepcja zhumanizowanej organizacji

Nasuwa się już na wstępie pytanie: czym jest zdrowa organizacja? Odpowiedź wydaje się bardzo prosta – to organizacja, która nie choruje. Implikuje to kolejne pytanie: jakiego typu organizacja nie choruje?

Według C.L. Coopera i S. Cartwrighta zdrowa organizacja to taka, „dla której charakterystyczny jest sukces finansowy, fizycznie i psychicznie zdrowa siła robocza, będąca w stanie utrzymać przez cały czas stan zdrowia i zadowalające środowisko pracy oraz kulturę organizacyjną, szczególnie w okresach wahań rynkowych i zmian. Do cech tego typu organizacji zaliczyli: niski poziom stresu, wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, niższy od średniej krajowej poziom zachorowalności, absencji i fluktuacji, dobre stosunki przemysłowe i rzadko występujące strajki

oraz odpowiedni poziom bezpieczeństwa pracy” (Mikuła 2006, s. 73). Cechą charakterystyczną zdrowej organizacji, jak pisze B. Mikuła, jest uwzględnienie w jej ramach współczesnych wymogów w zakresie sprawności i ekonomiczności działania. Przykładowo może to być uzyskanie wysokiego poziomu adaptacyjności do zmian zachodzących w otoczeniu i osiąganie pozytywnych wyników ekonomicznych (Mikuła 2005, s. 22 i nast.). Dokładniej ujmując, zdrowa organizacja, która jest idealnym przykładem wdrażania idei humanizmu, ma na celu zapewnienie dobrego samopoczucia pracowników, które w bezpośredni sposób przekłada się na ich szeroko pojmowaną efektywność.

W literaturze odnoszącej się do tematyki zdrowej organizacji można zauważyć, że jest ona omawiana i analizowana z trzech głównych perspektyw, a mianowicie:

1. Z perspektywy organizacyjnej, dla której charakterystyczne jest diagnozowanie cech zdrowej organizacji. Zdrowa organizacja jest tutaj określana za pomocą wielu charakterystyk (przykładowo efektywności, odporności na zmienność otoczenia, dobrej wewnętrznej komunikacji). Zwraca się również uwagę na fakt, że brak zdrowia w organizacji nie należy utożsamiać z jej chorobą (Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, Graca 2014, s. 11).
2. Z perspektywy członków organizacji, w której nacisk kładzie się na szeroko rozumiane zdrowie (czy też tak zwany dobrostan) wewnętrznych interesariuszy. Podejście do zdrowej organizacji z tej perspektywy zaowocowało pojawieniem się idei, która zakłada wspieranie dobrostanu fizycznego, psychicznego oraz społecznego zatrudnionych – *corporate wellness* (Ulrych, Wojtaszczyk 2021, s. 67-82).
3. Z punktu widzenia wzajemnych relacji między organizacją a jej członkami, których występowanie zakłada istnienie związku między zdrowiem pracowników a efektami działania instytucji. Z perspektywy wzajemnych relacji zdrowa organizacja jest definiowana jako ta, która posiada względnie niski poziom uszkodzeń ciała, występujących chorób, niezdolności do pracy i w konsekwencji jest bardziej konkurencyjna na rynku. W efekcie mamy do czynienia z organizacją, w której zachodzące różnego rodzaju procesy są korzystne zarówno dla pracownika, jak i samej organizacji (Ulrych, Wojtaszczyk 2021, s. 67-82).

W interesujący sposób przedstawia zdrową organizację K. Dyrbuś-Graca. Na podstawie przeprowadzonych badań przez McKinsey & Company autorka ukazuje pięć podstawowych cech, które określają zdrową organizację. Zaliczają się do nich (Dyrbuś-Graca 2008):

- Komplementarność, czyli: „zdolność do wspólnego działania, efektem którego ma być wartość dodana; spójna polityka kadrowa zarówno w obszarze zatrudniania, jak i zarządzania personelem. Fundamentem tych działań powinna być sprawna komunikacja wewnętrzna oparta o dobre relacje między pracownikami”.
- Odmłodzenie, czyli: „umiejętność wprowadzania zmian i postrzegania otoczenia jako zbioru szans do wykorzystania poprzez np. odkrywanie nowych rynków celowych, innowacyjność w podejściu do otoczenia, jak i pracowników, duże zdolności adaptacyjne. Stała chęć umacniania i rozwijania przewagi konkurencyjnej”.

- Uzgodnienie, czyli: „umiejętność wyrównywania ludzi na wszystkich poziomach organizacji, uwzględniając umiejętności, wiedzę i kompetencje, oraz jasno określona i artykułowana misja i strategia organizacji. Skupianie się na jak najlepiej pojętym interesie udziałowców”.
- Egzekwowanie, czyli: „podejmowanie decyzji, ich przekazywanie, a następnie stały monitoring i raportowanie poszczególnych etapów realizacji. Tak monitorowane działania zmuszają kadrę zarządzającą do stałego analizowania istotnych parametrów organizacji, w tym m.in. efektywności i to w różnych ujęciach, zyskowności itp. dopuszczając myślenie krytyczne i głośne wyrażanie opinii”.
- Elastyczność, czyli: „udzielanie odpowiedzi na pytanie, czy jesteśmy organizacją zdolną do podejmowania ryzyka, czy nasza strategia biznesowa jest spójna czy też nadszedł czas korekty kursu. Nakłania także do prześledzenia zasobów niezbędnych do realizacji strategii na danym etapie oraz monitoringu produktów w kontekście zapotrzebowania przez klientów obecnych oraz możliwości pozyskania nowych”.

Zdrową organizację można analogicznie przyrównać do zdrowego organizmu ludzkiego. A mianowicie zarówno w organizacji, jak i u człowieka czynniki wyznaczające zdrowie, odpowiednio wdrażane i egzekwowane w sposób konsekwentny, mogą wspierać ich funkcjonowanie i co – najważniejsze – efektywność.

Czy chora organizacja świadczy o dehumanizacji pracy?

Każda organizacja tak jak człowiek może cierpieć na brak zdrowia, czyli być chora. W literaturze przedmiotu z zakresu organizacji i zarządzania wymienia się różnego rodzaju organizacje. W kontekście omawianej problematyki wymienia się między innymi takie organizacje, jak: otyłe, fit, witalne lub anorektyczne.

Organizacje otyłe to takie, które są narażone na różnego rodzaju choroby – kryzysy. Ich przeciwieństwem są organizacje fit, czyli szczupłe, zdrowe. Takie instytucje, dzięki „odpowiedniej” strukturze oraz „właściwym” rozwiązaniom zarządczym są elastyczne i z łatwością dostosowują się do zmian w otoczeniu (Bednarczyk 1996, s. 26 i nast.). Fit polega na adaptacji do różnych zmian w otoczeniu i wyraża się również w instytucjonalnej witalności, czyli zdolności do ciągłego odnajdywania nowych sposobów poprawienia stanu organizacji (Brzeziński 2009, s. 90). Co ciekawe, ciągłe dążenie do osiągnięcia szczupłej (czyli zdrowej) „sylwetki” organizacji, w przypadku niektórych prowadzi do stanu chorobowego, który nazywa się mianem „anoreksji organizacyjnej”. Firma – organizacja choruje na anoreksję wtedy, gdy po radykalnych zwolnieniach towarzyszących restrukturyzacji zatrudnienia pojawia się problem niedoboru pracowników. W konsekwencji można zauważyć, że zasoby ludzkie są już tak uszczuplone, że nie jest możliwe normalne – zdrowe funkcjonowanie organizacji.

Jak już wcześniej wspomniano, typy organizacji chorych odnoszą się analogicznie do swego rodzaju zaburzeń odżywiania się u człowieka. Wyróżnia się jeszcze takie choroby organizacyjne, jak: ortoreksję, bulimię czy pregoreksję, które w mniejszym

lub większym zakresie wpływają na samych pracowników (członków organizacji). Ortoreksja organizacji przejawia się najczęściej w nadmiernej dbałości o bycie fit. W takim przypadku organizacja na przykład nie zatrudnia pracowników na umowy o pracę, gdyż taka forma współpracy kojarzona jest ze zbytym usztywnieniem jej struktur. Organizacja fit często wymaga od zatrudnionych stałej gotowości na zmiany, co prowadzi do odczuwania permanentnego stresu. Z kolei organizacyjna bulimia to nawiązywanie współpracy z jak największą liczbą podmiotów (także zatrudnianie pracowników) w okresie prosperity oraz zwalnianie w czasie kryzysu. W takiej organizacji człowiek nie jest w stanie zaspokoić potrzeby bezpieczeństwa zatrudnienia i pojawia strach, lęk przed jutrem. Wymieniona jako ostatnia pregoreksja, inaczej anoreksja ciężowa, polega na tym, że mimo rozwoju firma za wszelką cenę nie dopuszcza do zatrudnienia większej liczby pracowników, a nieraz wręcz zmniejsza zatrudnienie. Organizacyjna pregoreksja wiąże się także z wprowadzaniem nowych technologii, co pociąga za sobą większy nakład prac osób zatrudnionych i obsługę nowych urządzeń. Takie działania mogą stać się źródłem stresu i frustracji (Ulrych, Wojtaszczyk 2021, s. 76).

Z powyższego wynika, że chora organizacja to i chorzy jej członkowie, co prowadzi do całkowitej dehumanizacji pracy. Z kolei zdrowa organizacja nie zawsze oznacza zdrowie jej członków. Według L. Habera „wprowadzenie nowych form zatrudnienia, elastycznego czasu pracy, technologii teleinformatycznej (...), zakłócenia równowagi między życiem zawodowym a osobistym rodzą nowe problemy i zagrożenia dla samego pracownika” (Haber 2013, s. 13). Zmiany w wykonywanej pracy, wynikające z postępu technologiczno-informatycznego, powodujące wspomnianą dehumanizację pracy, doprowadzają między innymi do przewlekłego stresu i innych dysfunkcji. W związku z powyższym humanizowanie pracy jest cały czas ideą aktualną i jak najbardziej potrzebną w obszarze pracy i zarządzania organizacjami.

Podsumowanie

Mimo faktu, że od wielu lat głośno jest postulowana idea humanizacji pracy, to niestety nadal spora część przedsiębiorców dąży do maksymalizacji produktywności i zysku kosztem zdrowia jej samej i jej członków. Tak dzieje się zarówno w zdrowej organizacji, jak i chorej. Zmaganie się z licznymi chorobami organizacyjnymi wymaga od tzw. *organizacyjnych humanizatorów* przygotowania ludzi do tolerowania ryzyka i niepewności, umiejętności zarządzania stresem, kreowania „nowych” postaw i zachowań niezbędnych z punktu widzenia współpracy z nowymi technologiami. Choroby organizacyjne, takie jak: stres, przemoc, nieumiejętne kierowanie, niski poziom efektywności, nadmierna absencja oraz toksyczny klimat w miejscu pracy, skutkować mogą, o czym wcześniej wspomniano, pracoholizmem i idącymi za nim wypaleniem zawodowym oraz permanentnym przemęczeniem.

Humanizacja pracy, wraz z jej wydzwiękiem w zarządzaniu organizacjami, powinna się skupić na działaniach systemowych, racjonalnych i zintegrowanych, gwarantujących uzyskanie bezpiecznych warunków pracy i produkcji, które z kolei

tworzą podstawę lepszej jakościowo, wydajniejszej i bezpiecznej pracy. Takie działania, co warto podkreślić, wpływają na poprawę jakości życia i pracy samego pracownika, jak również efektywności ekonomicznej organizacji.

Literatura

1. Bednarczyk A.M. (1996), *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
2. Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., Graca K. (2014), *Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 357, s. 9-16.
3. Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
4. Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Dembiński B. (1999), *Teoria idei. Ewolucja myśli platońskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
6. Dyrbuś-Graca K. (2008), *Zdrowie organizacyjne. Ujęcie wielowymiarowe*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*, TNOiK, Katowice.
7. Haber L. (2013), „Być albo nie być”, czyli *problemy humanizacji pracy we współczesnych systemach zarządzania*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”, 30, s. 1-14.
8. Hegel G.W.F. (1958), *Wykłady z filozofii dziejów*, 1, tłum. A. Landman, oprac. PWN, Warszawa.
9. Kożuch B. (2011), *Humanizm organizacyjny w koncepcjach zarządzania publicznego*, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań.
10. Miłkuła B. (2005), *Zdrowa organizacja*, „Problemy Jakości”, 4, s. 22-24.
11. Miłkuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
12. Miłkuła B. (2009), *Humanizacja w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 801, s. 49-57.
13. Milian L. (2018), *Dlaczego ideologie są obecne w życiu społecznym? Rozważania o iluzjach i rzeczywistości społecznej*, 1, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk.
14. Skiba M. (2021), *Idea humanizmu we współczesnym zarządzaniu*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Skiba M. (red.), *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją wybrane zagadnienia*, 2, s. 7-13, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Tatarakiewicz W. (2002), *Historia filozofii*, 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Turoń-Kowalska A. (2017), „Człowiek” w *postnowożytnym świecie. Koncepcja humanizmu w myśli Tomasa Manna*, „Studia Politicae Universitatis Silesiensis”, 19, s. 69-97.
17. Ulrych W., Wojtaszczyk K. (2021), *Zdrowie organizacji wyzwaniem współczesnej humanizacji pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2, s. 67-82.
18. Walczak-Duraj D., (2013), *Czy konieczny nowy paradygmat w humanizowaniu pracy i stosunków pracy?*, „Humanizacja Pracy”, 3(273), s. 9-26.

HEALTHY ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF HUMANIZATION OF WORK

Abstract: The main purpose of the chapter is to present a healthy organization in the context of work humanization, and more specifically, the problems it emphasizes. Considerations around a given topic begin with showing what the idea, humanism, in general, is, and then the idea of humanization of work. Then, based on the study of the literature on the subject, the author presents the definitions of a healthy organization and its characteristic features. The chapter also shows the diseases that an organization can “suffer from” and which have a negative impact on humanization, i.e. lead to dehumanization of work.

Keywords: healthy organization, humanism, idea, idea of work humanization, sick organization

Rozdział 11

PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA PRACY NA PRZYKŁADZIE ŚRODOWISKA BRANŻY TRANSPORTOWEJ

Katarzyna Kukowska²², Waldemar Matuszewski²³

Streszczenie: Rozdział obejmuje problematykę uwarunkowań pracy wybranej grupy zawodowej – kierowców pojazdów ciężarowych wykonujących obowiązki w porze nocnej. Analiza danych zebranych na podstawie przeprowadzonych wywiadów, obserwacji uczestniczącej oraz kwestionariusza „Indywidualnej listy kontrolnej stresu” umożliwiła zaprezentowanie wybranych aspektów pracy środowiska zawodowego kierowców. Wyniki badania pozwoliły na określenie uwarunkowań psychofizycznych i społecznych funkcjonowania pracowników nocnych, organizacyjno-technicznych obciążeń pracy oraz doświadczeń stresogennych i subiektywnej oceny poziomu stresu pracowników realizujących transport krajowy nocą.

Słowa kluczowe: praca nocna, psychofizyczne i społeczne obciążenia zawodu kierowcy, stres zawodowy

Wprowadzenie

Transportowanie towarów ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania współczesnych społeczeństw, których jednostki są uzależnione od systemu dostaw. Dzięki łańcuchom dostaw przeciętny mieszkaniec miasta zaspokaja swoje podstawowe potrzeby. Końcowym etapem tego łańcucha jest transport drogowy. Oczywiście nie tylko niezbędne do życia produkty trafiają tą drogą do nabywców. Jednak jako konsumenci, jak również użytkownicy dróg, na co dzień nie bierzemy pod uwagę ważności tej gałęzi gospodarki i jej roli w życiu każdego z nas. Najczęściej dostrzegamy niedogodności i niebezpieczeństwo w związku z dzieleniem wspólnej przestrzeni z samochodami transportującymi towary. Tymczasem w Polsce sektor logistyczny zatrudnia niemal milion osób, a w samym transporcie drogowym ok. 750 tys. osób. Popyt na pracę kierowców rośnie szybciej niż podaż pracowników. Transport drogowy obsługuje 85% polskiego eksportu, a działające w nim firmy płacą ponad 16 mld zł podatków do budżetu. Ponadto transport jest jedną z krytycznych pozycji kosztowych dla branż, które wytwarzają 50% PKB. W Polsce działa 125 tys. firm zajmujących się transportem drogowym towarów, głównie mikroprzedsiębiorstw.

²² Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

²³ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Stają one przed ogromnym wyzwaniem rozwojowym, dla którego hamulcem jest praca przewozowa rosnąca w tempie ok. 6% rocznie. Coraz większy odsetek przedsiębiorstw cierpi na braki wykwalifikowanej kadry, co stanowi ich główną barierę rozwojową. Wskazuje się, że dysproporcja między przyrostem zatrudnienia a przyrostem ilości wykonywanej pracy może być częściowo niwelowana dzięki zwiększaniu wydajności pracy. Jednocześnie jest to czynnik absolutnie niewystarczający dla zaspokojenia rosnącego popytu na kierowców uprawnionych do obsługi samochodów ciężarowych²⁴. W 2019 roku już około 45-50% firm zgłaszało problem braków kadrowych. Pandemia COVID-19 wywołała w tym przypadku pozytywny skutek, gdyż trend ten wyraźnie spadł, ale aktualnie szybko wraca do pierwotnego poziomu. Zachęcanie do podejmowania pracy kierowcy jest jednym z największych wyzwań pracodawców branży transportu drogowego. Wydaje się, że dużą zachętą może być wzrost płac o 12,5% w 2021 roku, podczas gdy przeciętny wzrost płac w sektorze przedsiębiorstw wyniósł w analogicznym okresie 8,6% (Morawski i in. 2022, s. 14-24).

Wykonywanie przewozu drogowego samochodem ciężarowym jest obciążone specyficznymi uwarunkowaniami. Atrakcyjność płac kierowców jest tu dyskusyjna w stosunku do kosztów zdobycia uprawnień²⁵ i dużego obciążenia w sferze psychofizycznej. Presja nakładana na ten zawód w znacznej mierze dotyczy również uwarunkowań społecznych, zarówno w przestrzeni relacji rodzinnych, sieci przyjaciół, jak i znajomych, relacji w środowisku pracy, po kwestie postrzegania zawodu i oceny pracowników transportu ciężarowego przez społeczeństwo.

Zasadne jest rozpoznawanie i stałe monitorowanie uwarunkowań charakterystycznych dla zawodu kierowcy ciężarówek, wzięwszy pod uwagę ich rolę w stabilności łańcuchów dostaw, a w konsekwencji w procesie zaspokajania potrzeb społeczeństwa, a przez to wpływu na nasze życie społeczno-gospodarcze. Autorzy niniejszego opracowania postawili przed sobą cel określenia psychospołecznych uwarunkowań tego zawodu z perspektywy ogólnego dobrostanu pracownika. Założeniem było skupienie się na aspektach pracy kierowców w ich indywidualnym odbiorze. Przyjęta problematyka badawcza dotyczyła obciążeń zdrowia psychofizycznego kierowców, samopoczucia, poziomu stresu, relacji interpersonalnych, postrzegania niebezpieczeństwa w ruchu drogowym oraz uwarunkowań organizacji pracy. Badanie objęło wąską grupę pracowników krajowych przewozów kurierskich zestawem ciągnik siodłowy z naczepą, stale wykonujących obowiązki w porze nocnej²⁶.

²⁴ Określenie to obejmuje samochód ciężarowo-osobowy przeznaczony do przewozu ładunków i osób oraz ciągnik samochodowy, który jest pojazdem przeznaczonym wyłącznie do ciągnięcia naczepy (Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – *Prawo o ruchu drogowym*, Dz.U. 2021 poz. 450, art. 2).

²⁵ Koszt uzyskania wszystkich uprawnień i szkoleń kierowcy: prawa jazdy kategorii C oraz C+E, badania lekarskie, egzaminy państwowe, uzyskanie kwalifikacji i wydanie prawa jazdy, to około 10 tys. zł. Kierowca zawodowy zarabia średnio od 7 do 9 tys. zł netto miesięcznie w przewozach międzynarodowych. Przewozy krajowe to zarobek ok. 4 tys. zł netto miesięcznie (*W Polsce brakuje 120 tys. kierowców zawodowych...* 2021).

²⁶ „Praca nocna obejmuje 8 godzin między godzinami 21:00 a 07:00. Pracownik, którego rozkład czasu pracy obejmuje w każdej dobie co najmniej 3 godziny pracy w porze nocnej lub którego co najmniej 1/4 czasu pracy w okresie rozliczeniowym przypada na porę nocną, jest pracującym w nocy” (*Kodeks pracy*, art. 151⁷ § 1, § 2).

Przegląd literatury

W literaturze wiele miejsca poświęcono uwarunkowaniom pracy kierowców zawodowych, skupiając się głównie na aspektach bezpieczeństwa i ryzyku oraz doświadczanym stresie (Łuczak, Zużewicz 2006; Sasin, Cieślak 2014; Gil i in. 2016; Gil i in. 2017; Walendzik, Nowacki 2017). Na pracę kierowców mają wpływ czynniki związane bezpośrednio ze stanowiskiem pracy, zależne od środowiska zewnętrznego i organizacji pracy oraz zależne od samego kierowcy. Wśród głównych czynników stresogennych dla kierowców zawodowych wymienia się: ciągłą presję czasu, izolację społeczną, sytuacje podczas jazdy, odpowiedzialność materialną za pojazd i jego ładunek, ryzyko grabieży, wymagania przełożonych i klientów, czasowe rozłąki z rodziną, brak bezpośredniej dostępności do sanitariatów oraz ograniczone możliwości konsumpcyjne (Wojtyto, Knapiński, Pałęga 2014; Bem 2018). W układzie uwarunkowań zawodu głównym problemem jest zmęczenie, a przez to obniżona czujność, która osłabia sprawne wykonywanie zadań, wpływając tym samym na bezpieczeństwo w ruchu drogowym. Konsekwencje zmęczenia dla samego kierowcy to: obciążenia statyczne, obniżona reaktywność zmysłów w skutek jednostajnych bodźców, obciążenie wzroku, obniżenie funkcji poznawczych wskutek utrzymywania stałej uwagi oraz zmęczenie emocjonalne wywołane presją czasu, złymi warunkami drogowymi oraz konfliktami (Łuczak, Zużewicz 2006; Sasin, Cieślak 2014; Piechota i in. 2018). Przegląd badań wykazał, że zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie kierowców pojazdów ciężarowych są zagrożone. Częściej poddają się oni operacjom niż pracownicy innych branż, częściej występuje u nich nadwaga i mają diagnozowane wiele schorzeń. Występuje u nich duże ryzyko pojawienia się objawów depresyjnych, lęku i samotności. Oprócz konsekwencji biomechanicznych kierowcy pojazdów ciężarowych doświadczają również pogorszenia elastyczności umysłowej i zdolności adaptacyjnych, dyskryminacji wzrokowej oraz osłabienia pamięci (Batson, Newnam, Koppe 2022, s. 1-23).

Gdy kierowca pojazdu ciężarowego wybiera wykonywanie pracy w porze nocnej, naraża się na dodatkowe trudności i obciążenia. Jednocześnie jazda nocą posiada ważne atuty. Mniejsze natężenie ruchu oznacza mniejsze ryzyko kolizji i wypadków z udziałem innych użytkowników drogi oraz szybsze przemieszczanie się. Ponadto przejazdy nocne na krótkich trasach są wybierane przez osoby pracujące na dwa etaty. Przyjazd nad ranem i kilkugodzinny wypoczynek pozwala na wykorzystanie części dnia do wykonywania pracy dziennej. Jednak niezgodność z biologicznym rytmem dobowym obciąża organizm, który staje się bardziej wrażliwy na zakłócenia środowiska. Długie okresy pracy nocą mogą być szkodliwe dla zdrowia i zagrażać bezpieczeństwu podczas wykonywania obowiązków (Dziennik Urzędowy WE 2003). Dowiedziono, że nocą sprawność i efektywność wykonywania czynności z maksymalną szybkością obniża się średnio o około 11%, doznane obrażenia są znacznie cięższe, a także częściej dochodzi do przemocy fizycznej i psychicznej wobec pracowników. Główną aktywnością kierowcy samochodu ciężarowego jest uczestnictwo w ruchu publicznym, co wiąże się z dużą odpowiedzialnością zachowania

bezpieczeństwa. Poziom przeżywanego w związku z tym stresu zawodowego może być wyższy podczas pracy nocnej. Badania wykazały, że stres częściej osiąga wysoki poziom u pracowników nocnych (Wiącek 2015, s. 275-284). Taka długookresowa praca prowadzi do zaburzeń procesów fizjologicznych, które dotyczą m.in. regulacji temperatury ciała, poziomu hormonów, ciśnienia krwi, metabolizmu, regeneracji komórek, cyklu snu – budzenia oraz transkrypcji i translacji DNA. Reakcja organizmu pozostaje zależna od cech indywidualnych, uwarunkowań genetycznych, wieku oraz chronotypu osoby. Każdy potrzebuje dobrej jakości snu. Odpoczynek, który musi odbywać się w ciągu dnia, sprawia, że sen jest płytszy, tym samym ma mniejszą zdolność regeneracyjną, czego konsekwencją jest występowanie zespołu długu czasowego. Objawami takiego deficytu jest rozdrażnienie, zaburzenia snu, obniżenie siły mięśniowej, zaburzenia perystaltyki jelitowej, zaburzenia poczucia odległości i upływu czasu, pogorszenie koncentracji i koordynacji wzrokowo-ruchowej. Zmęczenie może utrzymywać się również w dni wolne. W konsekwencji pracownik nocny może odczuwać spadek sił witalnych oraz obniżenie satysfakcji z życia. Deficyt snu zwiększa preferencje do pokarmów bogatych w tłuszcze, jednocześnie sprzyja spożywaniu dużych ilości kawy, nadużywaniu alkoholu, leków uspokajających i nasennych oraz paleniu. Poczucie osłabienia nie sprzyja utrzymaniu aktywności fizycznej (Zużewicz 2009, s. 607-625; Zużewicz 2017, s. 127-139). Taki styl życia zawodowego może negatywnie wpływać na życie rodzinne pracowników i utrzymanie satysfakcjonujących relacji z bliższymi i dalszymi znajomymi. Uczestnictwo w życiu społecznym, ze względu na przesunięcie czasu odpoczynku i snu na porę dzienną, może ulec znacznemu zubożeniu.

Metodologia

Przedmiotem niniejszego rozdziału są psychospołeczne uwarunkowania pracy kierowców wykonujących transport drogowy rzeczy pojazdami ciężarowymi powyżej 3,5 t w porze nocnej na terenie Polski. Przyjętym celem badawczym było rozpoznanie subiektywnych doświadczeń pracowników, którzy są grupą szczególnie narażoną na różnego rodzaju obciążenia. Problem badawczy ujęto w następujących pytaniach:

- 1) Jakie uwarunkowania psychofizyczne charakteryzują pracę kierowców pojazdów ciężarowych?
- 2) Jakie uwarunkowania społeczne stanowią doświadczenie kierowców obsługujących transport w porze nocnej?
- 3) Jakie są źródła stresu badanej grupy kierowców nocnych?
- 4) Jak oceniany jest indywidualny poziom stresu w badanej grupie kierowców?

Dobór próby badawczej był celowy i opierał się na osobistej sieci kontaktów społecznych. Zastosowano obserwację uczestniczącą, niejawną, techniką elastyczną (niekontrolowaną) obejmującą okres od maja 2018 roku do marca 2022 oraz wywiad ustrukturyzowany wraz z sondażem „Indywidualną listą kontrolną stresu” M. Bem (2018, s. 44-46), które przeprowadzono w lutym i marcu 2022 roku wśród 26 osób

w bezpośrednim kontakcie na osi transportowej północ – południe w centrach logistycznych: Częstochowy, Tych, Strykowa oraz Łodzi.

Identyfikacja uwarunkowań pracy kierowców w porze nocnej

W badaniu wzięło udział 24 mężczyzn i 2 kobiety w wieku powyżej 25. roku życia, pochodzący z różnych części kraju. Najliczniejszą grupę stanowili mężczyźni po 56. roku życia – 13 osób, w tym dwóch, którzy przekroczyli wiek emerytalny. Drugą pod względem liczebności – 8 osób, była grupa w wieku od 36 do 45 lat. Poniżej 36. roku życia były 4 osoby. Jedna osoba była w wieku między 46. a 55. rokiem życia. Zawód kierowcy pojazdu ciężarowego może być wykonywany przez każdego, kto zdobędzie odpowiednie uprawnienia i nie ma ograniczeń psychofizycznych. Ze względu na wysokość pensji kierowcy, która pozostaje często wyższa niż pensja np. urzędnika administracji niższego szczebla, zawód ten wykonują osoby o różnych kwalifikacjach. W większości przypadków respondenci mieli zdaną maturę – 14 osób, a w 5 wykształcenie wyższe. Szkołę zawodową ukończyło 11 osób, a gimnazjum 1 osoba. Staż pracy w przewozach w porze nocnej między 5 a 10 lat posiadało 12 badanych, 3 osoby od 11 do 15 lat, a 1 osoba ponad 15 lat. Druga co do wielkości grupa – 8 osób, to kierowcy pracujący nocami od roku do 5 lat. Poniżej roku w porach nocnych jeździło 2 osoby. Stabilność zatrudnienia kierowców jest stosunkowo niska. W przebadanej grupie 9 osób miało doświadczenie pracy w ponad 7 firmach. Tyle samo osób miało od 3 do 4 pracodawców. Dwie 4-osobowe grupy miało odpowiednio 1-2 i 5-6 pracodawców. Dwóch mężczyzn miało 9 i więcej pracodawców.

Obciążenia psychofizyczne pracy kierowcy

Kierowcy czują się psychicznie obciążeni presją, która jest wywierana specyfiką ich pracy. Oprócz stałego napięcia wynikającego ze wzmożonej czujności w czasie jazdy oraz sytuacjami grozącymi kolizją lub wypadkiem, w tle pozostaje zły stan techniczny obsługiwanych pojazdów. Zgłaszane problemy dotyczą startych opon, niesprawnych hamulców, wyciekających płynów technologicznych, elementów odpadających z powodu korozji, niesprawnych zabezpieczeń zaczepów siodła ciągnika lub ich braku, co zagraża bezpieczeństwu na drodze.

Innym źródłem obciążeń pracownika jest ograniczony dostęp do konsumpcji pełnowartościowych posiłków czy zadbania o higienę. Dużym dyskomfortem pracy jest także brak możliwości swobodnego zaspokojenia podstawowych potrzeb fizjologicznych. Wskazane trudności wynikają zarówno ze specyfiki tonażowej, jak i gabarytowej pojazdu – nie wszędzie można poruszać się takim pojazdem – oraz ograniczonej ilości miejsc parkingowych. Nierzadko zdarza się, że na parkingach przy głównych drogach brak jest wolnego miejsca na postój, ponieważ noc to czas dłuższego odpoczynku kierowców pracujących w ciągu dnia.

Staż pracy wyznacza wytrzymałość organizmu na specyfikę pracy w nocy. Nawet kilkutygodniowa praca w porze nocnej przynosi szybkie konsekwencje w postaci bólu oczu, nasilającego się przy ograniczonej widoczności oraz ostrym światłem słonecznym. Ta przypadłość dotknęła wszystkich badanych, choć z różną częstotliwością: bardzo często i dość często 16 osób, czasem 9, a tylko 1 osobę prawie nigdy. Nierzadki jest wśród badanych ból w piersiach lub w okolicy serca. Tylko jedna z osób stwierdziła, że nie miewa go nigdy. Czasem odczuwa go 17 osób, 4 osoby prawie nigdy i kolejne 4 dość często. Ból w kościach lub mięśniach dość często doświadczają aż 22 osoby. Zmęczenie bardzo często i dość często odczuwają wszyscy badani. Zawroty głowy prawie nigdy nie dotyczą większości respondentów – 16 osób, a 8 czasem. Natomiast zdecydowana większość – 21 osób prawie nigdy i nigdy nie odczuwała apatii. Respondenci bardzo często i dość często odczuwali zdenerwowanie – 23 osoby.

Uwarunkowania społeczne

Respondenci w większości uznali swoje relacje w pracy za satysfakcjonujące, oceniając je pozytywnie – 24 osoby. Zdecydowanie mają oni również poczucie gotowości do pomocy i wsparcia ze strony współpracowników, co potwierdzili wszyscy badani. Znacznie słabiej wypadają relacje z przełożonymi. Przede wszystkim zdecydowana większość – 18 osób – nie miała na ten temat zdania. Podobnie wypadła kwestia pomocy i wsparcia ze strony przełożonych – 17 osób nie miało zdania. Odpowiedzi odzwierciedlają stan tych relacji, czyli bardzo rzadki kontakt. Pracownicy nocni miesiącami nie rozmawiają ze swoimi przełożonymi. Zarówno relacje z przełożonymi, jak i pomoc oraz wsparcie z ich strony dobrze oceniło 6 osób. Mimo dobrych relacji w środowisku współpracowników 22 osoby odczuwały osamotnienie.

W centrach przeładunkowych kierowcy mogą doświadczać klimatu panującego w ich środowisku społecznym. Jednak w celu odpoczynku i regeneracji ograniczają oni towarzyskie konwersacje, dlatego większość – 14 osób – nie umiała ocenić panującej tam atmosfery. Wypadła ona natomiast dobrze i bardzo dobrze w opinii 10 osób.

Znaczącym problemem badanych w relacjach z innymi było poczucie niesprawiedliwego traktowania. Doświadczyli go wszyscy badani z różną częstotliwością, przy czym 7 osób prawie nigdy. Kwestia konfliktu w miejscu pracy nie dotyczyła prawie nigdy i nigdy 17 osób, czasem dotykała 6 badanych. Agresji w miejscu pracy nie doświadczyło prawie nigdy bądź nigdy 25 osób. Nigdy nie doświadczyło przemocy 25 badanych. Natomiast kobiety kierowcy doświadczały czasem dyskryminacji.

Źródła stresu

W zawodzie kierowcy występują zróżnicowane źródła stresu. Zawód kierowcy pojazdu ciężarowego określiło jako umiarkowanie trudny 15 osób, a 9 osób jako

trudny. Oceny poziomu zarobków i stosunku wysokości zarobków do trudności obowiązków zawodowych wypadły identycznie – źle i bardzo źle oceniło je 25 osób. Terminowość wypłat dobrze oceniło 17 osób, a źle 9 osób. Prawie wszyscy badani kierowcy – 25 osób – zdecydowanie nie odczuwają bezpieczeństwa zatrudnienia. Taka sama liczba badanych określiła stan techniczny obsługiwanych przez siebie pojazdów jako zły i bardzo zły.

Podstawą stresu wynikającego z ruchu drogowego są zagrożenia kolizjami i wypadkami z udziałem innych użytkowników – są to najczęściej sytuacje nieumyślne. Mniej oczywistymi przyczynami wypadków jest świadome działanie człowieka. Zawód kierowcy samochodu ciężarowego niesie ze sobą niebezpieczeństwo prowokacji uczestnictwa w popełnieniu samobójstwa. Do takich sytuacji doszło dwukrotnie w okresie poddanych obserwacji. W pierwszym przypadku nie doszło do wypadku, ponieważ dobra widoczność i długość hamowania umożliwiła całkowite zatrzymanie zestawu przed niedoszłym samobójcą. W drugim przypadku nie doszło do wypadku tylko dzięki ostrzeżeniom przekazywanym przez innych kierowców drogą radiową – widoczność była wtedy bardzo słaba. Nie są to odosobnione sytuacje. Kierowcy często dzielą się swoimi historiami, traktując je jako ostrzeżenia.

Charakterystyczne w przewozach nocnych są spotkania ze zwierzętami żerującymi nocą i nad ranem przy terenach zalesionych. Kierowcy często są świadkami ich śmierci bądź sami bywają ich przyczyną. Na części tras nie są to wyjątkowe przypadki, a conocna reguła trwająca cały rok. Lekceważenie tego problemu wzbudza złość i frustrację wśród kierowców, a w konsekwencji obniża ich samopoczucie, powodując przygnębienie i stres.

Specyficznym zagrożeniem w ruchu drogowym porą nocną jest ryzyko kradzieży bezpośrednio w czasie jazdy. Nieoświetlone nocą auto osobowe wzbudza czujność kierowców ciężarówek, którzy zgłaszają takie przypadki na CB radio, ostrzegając się wzajemnie. W czasie objętym obserwacją doszło do próby kradzieży towaru podczas jazdy na trasie S8 Stryków – Wrocław. Udana kradzież i ich próby w czasie postoju są częstsze nocą.

Wśród badanych osób częstotliwość występowania sytuacji niebezpiecznych podczas transportu drogowego jest wysoka. Większość respondentów – 18 osób unika kolizji raz w tygodniu, a 7 osób raz w miesiącu. W przypadku 1 osoby są to codzienne sytuacje. Wypadku unika raz w miesiącu 20 osób, 3 osoby raz w tygodniu i tyle samo raz w roku. Według 20 respondentów raz w roku unikają oni katastrofy w ruchu drogowym, ale aż 5 osób raz w miesiącu. Każda z tych sytuacji to silny, nagły stres, który jednak dość szybko mija. Inaczej jest w przypadku bezpośredniego udziału w zdarzeniu. Uczestnikami kolizji podczas wykonywania pracy było 20 respondentów. W wypadku brało udział 7 osób. W badanej grupie nikt nie uczestniczył w katastrofie w ruchu lądowym.

Indywidualny poziom stresu

Uzyskane odpowiedzi respondentów z przeprowadzonej „Indywidualnej listy kontrolnej stresu” stanowiły o ich samopoczuciu. Analiza najczęstszych odpowiedzi

na poszczególne stwierdzenia, umożliwiła zdiagnozowanie ogólnej tendencji dla badanej grupy.

Respondenci w większości (23 osoby), często bądź zawsze są obciążani wieloma zmartwieniami związanymi z sytuacją w domu i pracy. Co więcej, 16 osób często i zawsze napotyka problemy pojawiające się jedno za drugim. Takie stałe sekwencje problemów tylko czasami dotyczą 10 osób. Zbyt wiele obowiązków często bądź stale ma 24 badanych. Dla wielu respondentów rodzina stanowi dodatkowe źródło stresu, o czym świadczy przeświadczenie o zbyt dużych wymaganiach z jej strony wobec badanych. Takie poczucie często i zawsze ma 19 osób. Na zbyt mało czasu na własne przyjemności często i zawsze wskazuje 23 badanych. Korzystniej wypada kwestia sygnalizowania o swoim samopoczuciu otoczeniu. Problemów z mówieniem o tym, jak się czują w niektórych sytuacjach lub wobec niektórych osób nie ma w ogóle bądź miewa je rzadko 16 osób. Czasami ma takie trudności 8 osób. Tylko 2 respondentów miewa je często. Natomiast ogólna komunikacja z najbliższym otoczeniem: życiowym partnerem, dziećmi lub współpracownikami rzadko i czasami jest problematyczna dla 18 osób, ale częsta dla 8. Respondenci często bądź zawsze radzą sobie z większością zadań samodzielnie bez pomocy rodziny, dzieci czy współpracowników, dotyczy to 23 osób. Jednocześnie 12 kierowców rzadko i 11 czasami uznało, że ich osobiste potrzeby są sprzeczne z potrzebami rodziny i pracy.

Powyższe kwestie odnosiły się głównie do sfery funkcjonowania społecznego zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. W przypadku samego środowiska pracy badani odnieśli się do kwestii czasu pracy. Stałą presję czasu odbiera 15 badanych, a częstą 9. Kierowcy mają poczucie braku wpływu na decyzje, które ich dotyczą – często 18 osób, rzadko i czasami 8 osób. „Niejasność” pracy i przymus dostosowania się do oczekiwań zbyt wielu osób czasami jest udziałem 20 osób, a 5 – rzadko. Powyższe wyniki mogą być rezultatem świadomości zapotrzebowania na pracę w danej branży. W razie potrzeby szybko można zatrudnić się u nowego pracodawcy. Z drugiej strony możliwości dotyczące zatrudnienia nie przekładają się na poczucie bezpieczeństwa finansowego. Często bądź stale martwi się swoją sytuacją finansową 23 badanych.

O poziomie stresu, który przeżywamy, świadczą objawy odnoszące się do zachowań, sfery poznawczej, fizjologii i emocji. W liście kontrolnej stresu uwzględniono zagadnienia odnoszące się do sprawności koncentracji, stanu samopoczucia fizycznego i stylu życia. Koncentracja jest czasami problemem 16 badanych, ale dla 10 osób dekoncentracja jest rzadka. Regularne bóle głowy występujące kilka razy w tygodniu często są udziałem 3 osób, 18 czasami i 5 rzadko. Napięcie w szyi, ramionach lub plecach doświadcza czasami 15 osób, 8 rzadko, a 3 często. Natomiast ból żołądka, niestrawność lub problemy z trawieniem czasami miewa 14 badanych, a 10 rzadko. Regularne zażywanie leków takich jak aspiryna, tabletki nasenne i uspokajające nie jest popularne w badanej grupie. Czasami stosuje je 7 osób, a 19 przyjmuje je rzadko. Posiłki o różnych porach i do tego nie w fizjologicznym czasie, słodkie przekąski, siedzący tryb życia oraz używki są wymienione wśród zagrożeń dla zdrowia psychofizycznego kierowców pracujących nocą. Tendencję do objadania się, szczególnie

słodzycami, często ma 5 badanych, 16 czasami i 5 rzadko. Regularność spożycia alkoholu w celu relaksu wśród badanych przedstawia się następująco: 13 czasami, 11 często i 2 rzadko. Reakcje rodziny, przyjaciół i kolegów z pracy na spożywanie alkoholu przez badanych nie wskazują na to, by był to w oczach otoczenia problem tych osób. Środowisko rzadko „twierdzi, że za dużo piję” w przypadku 24 osób i tylko 2 czasami. Wśród respondentów popularne jest natomiast picie dużych ilości kawy lub napojów zawierających kofeinę. Częste i stałe zbytne spożycie wskazało 24 osoby. Dużym problemem dla badanych pracowników pracujących w porze nocnej jest brak aktywności fizycznej. Większość czasu spędzają oni na siedząco, niewiele ćwicząc. Na taką ograniczoną aktywność wskazało aż 25 osób, które określiły ją jako częstą. Badani czasami chcieliby zmienić swoje życie, ale nie wiedzą jak w 22 przypadkach, często myśli o tym 4 osoby.

Zgodnie z przyjętymi przez E. Bem (2018, s. 46) wagami dla poszczególnych wskazań w „Indywidualnej liście kontrolnej stresu”, ogólny profil osobowy badanych dotyczący stresu i samopoczucia wypada źle. Powinni oni podjąć działania, które obniżyłyby poziom stresu w ich życiu. Uzyskany wynik zbliża się do niebezpiecznej granicy, przy której należy reagować bezzwłocznie.

Podsumowanie

Wiele uwarunkowań nocnej pracy kierowców samochodów ciężarowych stwarza szereg trudności w utrzymaniu ogólnego dobrostanu tych pracowników. Jest to zawód niebezpieczny, a jego status w opinii społecznej nie jest wysoki. Kierowcy na co dzień spotykają się z jawną niechęcią innych użytkowników dróg. W opinii wielu z nich brakuje również dobrej woli przełożonych decydujących o organizacji ich pracy. Kierowcy mają ograniczone możliwości rozwoju zawodowego i osiągnięcia ogólnie pojętej satysfakcji z pracy.

Wyzwania dla przedsiębiorstw transportowych:

- 1) Poczucie bezpieczeństwa i wsparcia pracownika. Jednym z podstawowych problemów zawodu jest bezpieczeństwo na drodze, co udowadniają nie tylko statystyki policji (Symon 2022, s. 6-7), ale również fakt, że w stosunkowo niewielkiej grupie wybranej do badań wielu kierowców miało kolizje, a część była uczestnikami wypadków. Natomiast wszyscy byli bezpośrednimi świadkami lub widzieli skutki poważnych wypadków na drodze. Takie doświadczenia przyczyniają się do podnoszenia poziomu stresu. Niestety częstą przyczyną wpływającą na poczucie bezpieczeństwa pracowników jest stan techniczny obsługiwanych pojazdów. W znacznym stopniu jest to zależne od przełożonych – ich decyzji o naprawach i konserwacji pojazdów. Dlatego lekceważenie kwestii sprawności technicznej ciężarówek i naczep negatywnie wpływa na poczucie wsparcia u pracownika. Otwarta pozostaje również dyskusja w kwestii dróg, którymi wyznaczane są trasy przejazdu. Uciążliwość poruszania się po starszych drogach jest zrozumiała

ze względu na ich niedostosowanie do współczesnych obciążeń ruchu. Jednak nowe drogi powinny już spełniać warunki do przyjęcia poruszających się po nich aut ciężarowych. W wielu punktach przejazdu trudno znaleźć racjonalne uzasadnienie, że część z nich nie jest właściwie zaadoptowana. U kierowców budzi to duże frustracje.

- 2) Relacje między pracownikami a przełożonymi. Wyraźnie zarysowującym się problemem jest prawidłowy przepływ informacji, wręcz utrudniony kontakt z przełożonymi. Pracownicy często nie są informowani, dlatego pewne działania są lub nie są podejmowane, mimo że bezpośrednio dotyczą ich obowiązków lub stanu technicznego pojazdu.
- 3) Relacje w środowisku pracy są ważnym aspektem życia zawodowego. W przypadku kierowców dotyczą one zarówno współpracowników, jak i pracowników, z którymi mają oni codzienną styczność w centrach logistycznych. Relacje koleżeńskie łagodzą niedogodności pracy. Często są remedium na jednostajność i znużenie obowiązkami. Rozwiązaniem dla ograniczonych możliwości budowania relacji mogą być grupy w mediach społecznościowych, imprezy integracyjne czy aranżacja przestrzeni ułatwiająca bezpośredni kontakt. Możliwość budowania przyjaznych relacji w pracy może pozytywnie wpływać na przywiązanie i lojalność pracownika.
- 4) Sieć komunikacji. Nocą w razie wypadku, kolizji czy awarii auta pracownicy często są zdani sami na siebie. Wiele mikro i małych przedsiębiorstw nie posiada stałych procedur postępowania w takich sytuacjach. Kierowcy najczęściej pozostają bez kontaktu z obsługą techniczną i administracyjną swojej firmy aż do nastania dziennych godzin pracy. Taki brak wsparcia ze strony przełożonych rzutuje na zaangażowanie w pracę i poczucie przywiązania do danego pracodawcy. Przełożeni powinni bardziej dbać o sieci komunikacyjne i przepływ informacji na temat pracy i doświadczeń swoich pracowników. Wymaga to jednak zaangażowania obu stron, by wprowadzić zmiany, które pozwoliłyby pozytywnie wpłynąć na samopoczucie pracowników.
- 5) Obciążenie pracą i wypoczynek. Brak dbałości o zdrowie i regenerację sił pracowników jest silnym zarzutem wobec pracodawców. W przypadku branży transportowej dochodzi wręcz do patologii, np. fałszowania liczby przepracowanych godzin. Zamiast tworzyć możliwości wypoczynku, są one ograniczane. Za dni wolne od pracy nagminnie pracodawcy z powodu braku personelu wolą wypłacić ekwiwalent finansowy, niż udzielać urlopu.

Powyższe uwagi są jedynie krótkim zasygnalizowaniem problematyki uwarunkowań psychospołecznych środowiska pracy kierowców transportu ciężkiego w porze nocnej, funkcjonujących w polskich realiach. Mimo licznych opracowań wiele aspektów dotyczących poprawy sytuacji pracy kierowców, a co za tym idzie zadbania o ich dobrostan, wciąż pozostaje zawieszona lub zdaje się lekceważona przez beneficjentów ich pracy.

Literatura

1. Batson A., Newnam S., Koppe S. (2022), *Health, safety, and wellbeing interventions in the workplace, and how they may assist ageing heavy vehicle drivers: A meta review*, „Safety Science”, 150, 105676, s. 1-23.
2. Bem M. (2018), *Czynniki psychospołeczne. Informator dla kierowców*, Wydawnictwo PIP, Warszawa.
3. Dziennik Urzędowy WE, L299/9, *Preambula Dyrektywy 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dn. 4.11.2003 r.*
4. Gil L. i in. (2016), *Przyczyny nieprzestrzegania przepisów przez kierowców zawodowych*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, 11, s. 63-66.
5. Gil L. i in. (2017), *Odpozynek w pracy kierowcy zawodowego*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, 12, s. 110-113.
6. Łuczak A., Zużewicz K. (2006), *Zmęczenie kierowców a bezpieczeństwo pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, 4, s. 20-23.
7. Morawski I. i in. (2022), *Transport drogowy w Polsce 2021+*, raport, <https://tlp.org.pl/wp-content/uploads/2022/04/raport.pdf> (dostęp: 10.10.2022).
8. Piechota M. i in. (2018), *Kierowca samochodu ciężarowego – analiza zagrożeń*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, 12, s. 202-206.
9. Sasin P., Cieślak W. (2014), *Bezpieczeństwo pracy kierowców w transporcie drogowym – ryzyko zawodowe*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, 1(22), s. 111-126.
10. Symon E. (oprac.) (2022), *Wypadki drogowe w Polsce w 2021 roku*, Komenda Główna Policji, Biuro Ruchu Drogowego, Warszawa.
11. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – *Kodeks pracy* (t.j. Dz.U. 2022 poz. 1510, 1700, 2140, Dz.U. 2023 poz. 240).
12. Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – *Prawo o ruchu drogowym* (Dz.U. 2021 poz. 450).
13. Walendzik M., Nowacki G. (2017), *Brak zawodowych kierowców zagrożeniem dla przedsiębiorstw transportu drogowego*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, 12, s. 1803-1808.
14. Wiącek A. (2015), *Praca w nocy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, 2, s. 275-284.
15. Wojtyto D., Knapieński M., Pałęga M.Ł. (2014), *Identyfikacja zagrożeń w środowisku pracy oraz ocena ryzyka zawodowego kierowcy pojazdu ciężarowego*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, 2, s. 653-663, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole.
16. *W Polsce brakuje 120 tys. kierowców zawodowych. Grozi nam powtórka z Wielkiej Brytanii*, (2021), <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/praca-w-polsce-brakuje-120-tys-kierowcow-zawodowych-jakie-zarobki/5b6dpbs> (dostęp: 17.10.2022).
17. Zużewicz K. (2009), *Praca zmianowa*, [w:] Koradecka D. (red.), *Bezpieczeństwo i Higiena Pracy*, s. 607-625, CIOP-PIB, Warszawa.
18. Zużewicz K. (2017), *Skutki zdrowotne pracy w niefizjologicznym rytmie*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, 62, 1/2, s. 127-139.

PSYCHO-SOCIAL CONDITIONS OF WORK – A CASE OF THE ENVIRONMENT OF THE TRANSPORT INDUSTRY

Abstract: The chapter covers the issues of working conditions of a selected professional group – drivers of heavy goods vehicles performing duties at night. The analysis of data collected on the basis of interviews, participant observation and the questionnaire titled “Individual stress checklist” enabled to present selected aspects of work in the professional environment of drivers. The results of the study made it possible to determine the psycho-physical and social conditions of the functioning of night workers, organizational and technical workloads as well as stress-inducing experiences and a subjective assessment of the level of stress of employees performing domestic transport at night.

Keywords: night work, professional stress, psychophysical and social burdens of the driver’s profession

Rozdział 12

SPOŁECZNA KONTROLA JAKOŚCI ARTYKUŁÓW INTERNETOWEJ ENCYKLOPEDII. STUDIUM PRZYPADKU POLSKOJĘZYCZNEJ WIKIPEDII

Sebastian Skolik²⁷

Streszczenie: Celem rozdziału jest zaprezentowanie wytwarzanych społecznie procedur służących poprawie jakości haseł Wikipedii. Wcześniejsze prace koncentrowały się na odkrywaniu czynników wpływających na jakość haseł w ujęciu globalnym. Część badaczy w tym celu tworzyła zaawansowane modele, korzystające z maszynowych algorytmów porównujących treści. Autor, stosując podejście netnograficzne, przedstawił dwa odmienne wzorce poprawiania haseł w polskojęzycznej Wikipedii. Wzorce te zależne są od tego, czy użytkownicy dążą do promowania artykułów wysokiej jakości czy też eliminowania artykułów niskiej jakości.

Słowa kluczowe: polskojęzyczna Wikipedia, kontrola społeczna, kooperacja, wiarygodność informacji

Wprowadzenie

W erze informacji zagadnienia dotyczące dzielenia się wiedzą, wiarygodności informacji i ich źródeł, ewolucji form komunikacji masowej i interpersonalnej, a także związków między władzą i wiedzą są nieustannie eksploatowane w publikacjach naukowych. Część autorów skupia się na kwestii zmiany percepcji rzeczywistości poprzez korzystanie z nowych mediów (Manovich 2006), niektórzy podkreślają zagrożenie wynikające ze zbyt dużego zaufania wobec nowych form komunikacyjnych (Golka 2008). W opracowaniach brane są pod uwagę społeczne aspekty funkcjonowania mediów (van Dijk 2010), konsekwencje z posiadania władzy nad sieciami komunikacyjnymi (Castells 2013), a także specyfika mediów, w których społeczności tworzą własne reguły funkcjonowania serwisów internetowych (Levinson 2010; Tapscott, Williams 2008). Nierzadko w publikacjach da się zauważyć entuzjazm wobec nowych możliwości technologicznych w upowszechnianiu wiedzy i poprawianiu wiarygodności, albo odwrotnie – sceptycyzm wobec proponowanych narzędzi cyfrowych. W tym rozdziale autor odnosi się do wycinka cyfrowej rzeczywistości społecznej, którą stanowi internetowa encyklopedia – Wikipedia oraz jej społeczność. Założonym celem jest wskazanie stanu badań nad jakością treści zamieszczanych

²⁷ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

w tejże encyklopedii oraz przedstawienie trudności związanych z ich wdrażaniem. Problem ten, zdaniem autora, wynika ze zbyt słabego rozeznania mechanizmów poprawy jakości stosowanych przez społeczności wikipedystów oraz z nieuwzględniania procedur wdrażania nowych rozwiązań w Wikipedii.

Jakość haseł Wikipedii w badaniach naukowych

Wikipedia jest zarówno encyklopedią, jak i witryną internetową, której treści mogą być w dowolnym momencie modyfikowane przez każdego, kto ma dostęp do Internetu. Taki model współpracy jawi się jako pozbawiony jakiegokolwiek nadzoru (Wang, Li 2020, s. 16), jednakże tylko wówczas, jeśli nie zna się wewnętrznych mechanizmów kontroli wytwarzanych przez społeczności wikipedystów. Ponieważ model ten podważał dotychczasowe metody redagowania, oparte na autorytecie wiedzy, spora część publikacji skupiała się na ocenie jakości wytwarzanych treści (Robertie, Pitarch, Teste 2015), w szczególności poprzez porównania do tradycyjnych encyklopedii (zob. Calzada, Dekhtyar 2010). Do pomiaru jakości stosowano różne wskaźniki, np. długość artykułu (Blumenstock 2008; Żurek, Skolik 2009), strukturę haseł (Dang, Ignat 2016), styl pisania haseł i zasób zastosowanego słownictwa (Xu, Luo 2011) bądź wyniki czytelności (Stvilia i in. 2005). Wskazywano też na szereg czynników wpływających na jakość haseł, m.in. pozycję w wynikach wyszukiwarek (Lewandowski, Spree 2011) bądź liczbę zaangażowanych użytkowników charakteryzujących się wysokim poziomem współpracy (Wilkinson, Huberman, 2007; Ouyang 2014). Prace te powstawały głównie dzięki zaawansowanym badaniom ilościowym, jednak w znacznej mierze były niewystarczające ze względu na ograniczony zakres pomiaru. Szerszy przegląd tych publikacji można znaleźć w artykule P. Wanga i X. Li (2020).


Ponieważ Wikipedia tworzona jest w ponad 300 wersjach językowych, a największe zawierają po kilka milionów haseł, część badaczy założyła konieczność kompleksowego zbadania jakości poprzez stworzenie maszynowych algorytmów porównywania treści. Ich badania uwzględniały metody wypracowane przez wikipedystów, np. do wskazywania artykułów najlepszej jakości bądź do ich ogólnego klasyfikowania pod kątem jakości. Uwzględniano przy tym różnice między poszczególnymi wersjami językowymi (Lewoniewski 2018). W zależności od typu haseł (np. dotyczących kultury popularnej, polityków, miejscowości bądź teorii naukowych) oceniane są one przez inne kategorie osób. Hasła oznaczone jako wyróżnione pod względem jakości mogą więc różnić się między sobą ze względu na tematykę oraz wersję językową, w której są rozwijane (por. Lewoniewski 2018, s. 203-204). Nie bierze się tu jednak pod uwagę samej procedury oceniania. Jest to istotne, ponieważ jeśli hasła dotyczące kultury popularnej oceniane są przez inne osoby niż te, które dotyczą nauk przyrodniczych, to krytyka ich zawartości jest znacznie słabsza. Część takich haseł może m.in. zawierać sporo błędów językowych. Nierzadko wynika to z tego, że użytkownicy zainteresowani poszczególnymi dziedzinami wiedzy różnią się kompetencjami merytorycznymi, technicznymi i językowymi.

Kolejne modele oparte na głębokim maszynowym uczeniu się (Lewoniewski 2018; Lewoniewski, Węcel, Abramowicz 2020; Rupprechter, Santos, Helic 2020; Wang, Li 2020) pozwalają uzyskiwać efekty bliskie sposobom oceny haseł przez członków społeczności, a podejście takie było już widoczne ponad dekadę temu (Calzada, Dekhtyar 2010). Może więc być to potencjalnie pomocne w podejmowaniu decyzji dotyczących strategii poprawiania zawartości Wikipedii. Ze względu na to, że kryteria oceny zostały wypracowane na podstawie standardów tworzonych przez wikipedystów, konieczne jest wskazanie uwag do procesu badawczego.

Największym problemem związanym z możliwością wdrażania systemu poprawy jakości do Wikipedii jest samo podejście badaczy. P. Wang i X. Li stwierdzają, że proponowany przez nich model prowadziłby do znacznej poprawy jakości Wikipedii, ponieważ użytkownicy otrzymywaliby informację zwrotną zaraz po zapisaniu treści hasła (Wang, Li 2020, s. 26). W. Lewoniewski, K. Węcel i W. Abramowicz zakładają, że ich model, w którym porównują hasła na kilku skalach jakości w różnych wersjach językowych, mógłby pomóc w bieżącej ocenie haseł oraz w wyborze źródeł o wyższej renomie (Lewoniewski, Węcel, Abramowicz 2020, s. 28). Aby jednak móc wdrożyć jakiegokolwiek rozwiązanie, musi być ono zaakceptowane przez społeczność wikipedystów. Jeżeli badacz nie jest dobrze zakorzeniony w społeczności lub nie potrafi znaleźć odpowiednich kanałów komunikacji z wikipedystami, jego koncepcje mogą być uznane za nieprzydatne. Porównywarka jakości stworzona przez W. Lewoniewskiego (WikiRank.net 2022), zawierała kilka ciekawych zastosowań dla wikipedystów, np. pomiar stosunku liczby przypisów do długości artykułu (zob. rys. 12.1). Narzędzie to było jednak w niewłaściwy sposób promowane. Działania promujące uznano za spamowanie, a zamieszczanie linków do strony WikiRank.net zostało zablokowane. Wynikało to m.in. z tego, że badacz nie był znany społeczności, a jego narzędzie nie było tematem dyskusji wśród wikipedystów zajmujących się poprawianiem artykułów.

Badacze jako outsiderzy mogą też nie do końca rozumieć podejście członków społeczności do jakości wytwarzanych treści. W. Lewoniewski, K. Węcel i W. Abramowicz (2020) zaobserwowali, że w danym momencie w Wikipedii pewne źródła informacji są uważane za bardziej wiarygodne niż inne i przez to częściej stosowane. Z czasem mogą być zastępowane innymi źródłami, które w ich ocenie są uznawane za wiarygodniejsze. Ranga wiarygodności tym samym jest zrównywana z powszechnością stosowania przypisów do konkretnych źródeł, zazwyczaj stron internetowych. Tymczasem masowe powoływanie się na daną stronę (np. Facebooka, bazę filmową IMDb lub serwis citypopulation.de) jest przez dłuższy czas kwestionowane przez najaktywniejszych wikipedystów, zanim podjęte zostaną decyzje o ograniczeniu lub zakazie stosowania takich stron jako źródeł. Wikipedyści poza tym tworzą wewnętrzne wskaźniki wiarygodności, czego przykładem w polskojęzycznej Wikipedii jest strona informująca o skali wiarygodności publikacji dla tematów medycznych (WP:WER-M 2022).

Jakość:



W poszukiwaniu straconego czasu - cykl powieściowy (aut. Marcel Proust; wyd. 1911/1913). Ta książka zajmuje 117. miejsce w globalnym rankingu książek oraz 82. miejsce w rankingu książek w Polskiej Wikipedii. Artykuł "W poszukiwaniu straconego czasu" w polskiej Wikipedii posiada **91.2** punktów za jakość (stan na 1 listopada 2022 roku). Artykuł zawiera, oprócz innych wskaźników, 144 referencji oraz 35 sekcji. Ten artykuł ma najlepszą jakość w **rosyjskiej** Wikipedii. Jednak najbardziej popularną wersją językową artykułu jest **angielska**.

Od czasu utworzenia artykułu "W poszukiwaniu straconego czasu" jego treść była napisana przez **61** zarejestrowanych użytkowników polskiej Wikipedii oraz edytowana przez **1816** zarejestrowanych użytkowników Wikipedii we wszystkich wersjach językowych.

Artykuł "W poszukiwaniu straconego czasu" jest na **82.** miejscu w lokalnym rankingu książek w polskiej Wikipedii oraz na **117.** miejscu w globalnym rankingu książek za cały czas.

Ten artykuł jest cytowany **54** razy w polskiej Wikipedii oraz cytowany **3435** razy we wszystkich wersjach językowych.

Osiągnięcia za cały czas:

Polska Wikipedia:

 **9573.** miejsce w rankingu Polskiej Wikipedii.

 **82.** miejsce w wielojęzycznym rankingu książek w Polskiej Wikipedii.

Globalna Wikipedia:

 **117.** miejsce w wielojęzycznym rankingu książek.

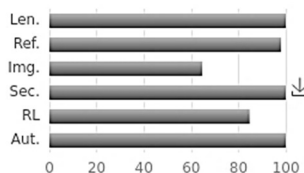
Osiągnięcia za ostatni miesiąc:

Polska Wikipedia:

 **9648.** miejsce w rankingu Polskiej Wikipedii za ostatni miesiąc.

W poszukiwaniu stracone

w Polskiej Wikipedii przez WikiRank.net



– Driopteki (rodzina) Kazimierz Bielenin –

Interwiki

#	Język	Wartość
ar	Arabski البحث عن الزمن المفقود (رواية)	
az	Azerski İtirilmiş zamanın axtarışında	

Miary jakości na wykresie po prawej oznaczają: długość artykułu w bajtach (Len.), liczba źródeł użytych w artykule (Ref.), liczba ilustracji (Img.) liczba sekcji (rozdziałów) (Sec.), stosunek liczby źródeł do długości artykułu (RL) oraz liczba autorów (Aut.)

Rysunek 12.1. Fragment strony WikiRank.net ze statystykami jakości i popularności dla hasła *W poszukiwaniu straconego czasu* w polskojęzycznej Wikipedii

Źródło: WikiRank.net, CC BY-SA 3.0, <https://pl.wikirank.net/pl/Francisco%20Goya> (dostęp: 21.11.2022)

Podobne podejście zauważyć można w analizach zaufania wobec treści haseł Wikipedii. W tym przypadku porównuje się kolejne wersje haseł i bada, które z nich cieszą się większym zaufaniem. Zakłada się przy tym, że samo zaufanie ewoluuje, ponieważ artykuły mogą poprzez kolejne modyfikacje zyskiwać lub tracić wiarygodność dla wikipedystów (Zeng i in. 2006 za: Calzada, Dekhtyar 2010, s. 13). Z wieloletnich obserwacji prowadzonych przez autora wynika jednak, że to społeczności wikipedystów ewoluują, stając się bardziej sceptycznymi wobec wcześniej zamieszczanych treści, jak i wobec źródeł informacji, dzięki którym te treści powstały. Zaufanie w tym przypadku jest pochodną doświadczeń i rozwoju samych wikipedystów, którzy w ciągu kilkunastu lat od rozpoczęcia edytowania stają się specjalistami w różnych dziedzinach, także poprzez zdobywanie formalnego wykształcenia. W konsekwencji ogólne standardy zastępowane są bardziej precyzyjnymi, często z powołaniem się na wytyczne formalnych instytucji.

Podjęcie metodologiczne

Prezentowane wyżej badania prowadzone były z perspektywy *etic*, w której badacz stara się uzyskać obiektywne wyniki, nie angażując się w życie społeczności i nie zakłócając złożonego układu społecznego, który analizuje. Odmienną perspektywą jest *emic*, gdzie badacz jest insiderem rozumiejącym kulturowe konteksty zjawisk i procesów, które bada, jednocześnie starając się podchodzić do nich analitycznie. W tej perspektywie dominują metody jakościowe, w tym obserwacja uczestnicząca (por. Sułkowski 2012, s. 65-66). Perspektywa *emic* jest charakterystyczna dla podejścia netnograficznego, gdzie obserwacji uczestniczącej towarzyszą następujące metody: wywiad, prowadzenie statystyk opisowych, analiza treści i gromadzenie danych archiwalnych. Co więcej, istotne jest zaangażowanie w działania członków badanej społeczności, „zanurzenie” w jej codzienne funkcjonowanie. Innymi słowy, netnografia jest podejściem etnograficznym stosowanym na wirtualnym terenie (Kozinets 2012, s. 91-95).

Autor przyjął podejście netnograficzne do prezentacji społecznej kontroli jakości artykułów w polskojęzycznej Wikipedii ze względu na długoletnią obserwację uczestniczącą (prowadzoną systematycznie od roku 2005) i zaangażowanie w procesy tworzenia oraz poprawiania treści. Dzięki zaangażowaniu mógł on zauważyć, że w środowisku wolontariuszy, którzy nie dążą do formalizacji reguł współpracy, tworzenie systemów motywacyjnych, nawet jeśli opierają się one na grywalizacji, nie przynosi wymiernych wyników w poprawianiu jakości. Szczególnym doświadczeniem były próby budowania takich systemów, które choć przez pewien czas działały, to porzucano je wraz ze spadkiem zaangażowania głównego koordynatora (WP:RPG 2006; WP:Macierz wikiprojektów 2013).

W omawianych wcześniej publikacjach przyjmowano założenie o skalowalności jakości artykułów Wikipedii: od artykułów niskiej jakości (zazwyczaj bardzo krótkich) do rozbudowanych haseł medalowych (*featured*), liczących nawet kilkaset tysięcy znaków z setkami pozycji bibliograficznych. Zauważano również, że część artykułów jest oznaczonych specjalnymi komunikatami informującymi o istniejących w nich błędach. Z punktu widzenia insidera poprawianie artykułów, aby otrzymały one status wyróżnionych, oraz poprawianie haseł, w których wskazano błędy, to dwa odmienne, choć nie wykluczające się typy działania. Osoby dążące do oznaczenia hasła jako wyróżnionego zazwyczaj są głównymi lub nawet jedynymi autorami (biorąc pod uwagę wkład merytoryczny), a uzyskanie takiego wyróżnienia może podnosić ich prestiż. Z kolei osoby poprawiające artykuły złej jakości (czasami hasła niepoprawiane od kilkunastu lat) częściej zgadzają się z tym, by usuwać je z zasobów Wikipedii. Proces poprawiania haseł Wikipedii korzystniej więc opisywać, biorąc pod uwagę te dwa zazwyczaj rozłączne aspekty poprawy jakości – dążenie do wyróżniania dobrych jakościowo artykułów oraz dążenie do usuwania haseł o bardzo niskiej jakości.

Spółeczność polskojęzycznej Wikipedii wobec problemu jakości haseł

W listopadzie 2022 roku w polskojęzycznej Wikipedii istniało ponad 1,5 miliona haseł, z czego ponad 4600 (ok. 0,3%) było oznaczonych jako artykuły dobrej jakości, a ok. 110 tysięcy (ponad 7%) oznaczono jako hasła zawierające różnego rodzaju problemy, najczęściej brak podanych źródeł informacji (WP:WZW 2022; PetScan 2022). Dodatkowo 150 tysięcy haseł zawierało linki (hiperłącza) do zewnętrznych stron internetowych, które przestały istnieć albo zostały przeniesione pod inne adresy (K:DEAD 2022). W znacznej części przypadków były to również linki zamieszczane w przypisach.

W przypadku haseł wyróżnionych pod względem jakości istnieje kilka inicjatyw, dzięki którym mogą one znaleźć się na stronie głównej Wikipedii i w konsekwencji działania w kierunku poprawiania ich jakości są odpowiednio sankcjonowane. Haseł wymagających poprawy albo usunięcia jest kilkadziesiąt razy więcej, ale przedsięwzięcia zorientowane na ich poprawianie zazwyczaj przyciągają mniej użytkowników i są z reguły krótkotrwałe.

Współpraca nad wyróżnianiem haseł wysokiej jakości

Inicjatywy związane z wyróżnianiem artykułów pojawiły się dość wcześnie. Stronę, na której zamieszczano artykuły medalowe, utworzono w 2002 roku, rok po utworzeniu polskojęzycznej wersji Wikipedii. Była to kopia przedsięwzięcia z wersji anglojęzycznej pod nazwą *BrilliantProse*²⁸, którą z kolei utworzył jeden ze współtwórców Wikipedii, Larry Sanger. W obu przypadkach niewielka liczba użytkowników zamieszczała hasła, które były napisane w stylu na tyle dobrym, aby można było je promować poprzez stronę główną. Co istotne, na stronie głównej był też dostępny link do haseł wymagających poprawy (rys. 12.2).

Od 2003 roku zaczęła funkcjonować strona techniczna, na której zgłaszano propozycje dobrze napisanych artykułów i – jeśli nie było zastrzeżeń – zamieszano je wśród innych artykułów „medalowych”. W 2004 roku odbywały się już głosowania, w trakcie których użytkownicy wyrażali swoją aprobatę lub dezaprobatę wobec zgłaszanych haseł, przedstawiając także swoje uwagi, a w 2005 roku procedura wybierania artykułów medalowych została sformalizowana w postaci regulaminu. W regulaminie zawarto zapis, że konsensus wobec uznania hasła za medalowe może być uzyskany wówczas, jeśli odpowiednia liczba osób sprawdzi hasło, i nie będzie wobec niego żadnych poważnych zastrzeżeń.

Inne inicjatywy związane z oznaczaniem jakości i jednocześnie ze „skalowaniem” jakości artykułów przez wikipedystów były również wzorowane na wersji anglojęzycznej. Było to oznaczanie artykułów jako „załączkowych”, wyróżnianie

²⁸ Informacja uzyskana w wywiadzie od jednego z założycieli wersji polskojęzycznej Wikipedii, Krzysztofa Jasiutowicza. Jesienią 2001 roku strona *BrilliantProse* zmieniła nazwę na *Featured Articles*.

ciekawych, nowych artykułów na stronie głównej (tzw. artykułów czywieszowych) oraz oznaczanie haseł jako dobrych, ale nie medalowych.

ENCYKLOPEDIA	WIKIPEDIA
Nauki ścisłe i przyrodnicze Nauka ~ Nauki przyrodnicze ~ Nauki ścisłe ~ Astronomia ~ Biologia ~ Chemia ~ Fizyka ~ Geografia ~ Logika ~ Matematyka ~ Statystyka	Wikipedia Wikipedia ~ Czym jest Wikipedia ~ Czym Wikipedia nie jest ~ Dlaczego Wikipedia jest wyjątkowa ~ Terminologia ~ Wikipedyści ~ Artykuły na medal ~ Słownik Wikipedii ~ Koordynacja międzyjęzykowa ~ Cała Wikipedia do ściągnięcia
Nauki społeczne i humanistyczne Antropologia ~ Archeologia ~ Ekonomia ~ Filozofia ~ Historia ~ Językoznawstwo ~ Pedagogika ~ Politologia ~ Prawo ~ Psychologia ~ Socjologia	Sprawy organizacyjne Ogłoszenia ~ Metody podejmowania decyzji ~ Wandalizm ~ Strony wymagające dopracowania ~ Propozycje tematów ~ Prawa autorskie ~ Dyskusja na Wikipedii ~ Lista dyskusyjna ~ Kanał IRC ~ Promocja ~ Kawiarenka pod Wesołym Encyklopedystą
Nauki stosowane Medycyna ~ Informatyka ~ Technika	Pomoc FAQ ~ Najczęstsze nieporozumienia ~ Poradnik autora Wikipedii ~ Jak eksplorować Wikipedię ~ Mechanizm Wiki ~ Neutralny punkt widzenia ~ Ilustracja Wikipedii ~ Pomoc dla tłumaczy ~ Brudnopis ~ Spis treści przestrzeni nazw Wikipedia
Kultura i Sztuka Film ~ Gry ~ Kultura ~ Literatura ~ Malarstwo ~ Mitologia ~ Muzyka ~ Religia ~ Sport ~ Taniec ~ Teatr ~ Sztuka	Wikipedia w innych językach Afrikaans ~ العربية (Araby) ~ Bosanski ~ Català ~ Česká ~ Cymraeg ~ Dansk ~ Deutsch ~ Eesti ~ Ελληνικά (Ellinika) ~ English ~ Español ~ Esperanto ~ Euskara ~ Français ~ Frysk ~ 한국어 (Hangukeo) ~ Hindi ~ Hrvatski ~ Interlingua ~ Italiano ~ עברית (Ivrit) ~ Latina ~ Latviešu ~ Lietuvių ~ Magyar ~ Nederlands ~ 日本語 (Nihongo) ~ Norsk ~ Plattdüütsch ~ Português ~ Română ~ Русский (Russkiy) ~ Simple English ~ Slovensko ~ Српски (Srpski) ~ Suomi ~ Svenska ~ Türkçe ~ 中文 (Zhonawen)
Inne Polska ~ Europa ~ Ziemia ~ Unia Europejska ~ Internet ~ Kalendarium ~ Kalendarium na dziś (26 listopada) ~ Wydarzenia roku 2022 ~ Kulnaria ~ Znani ludzie ~ Tablice ~ Zestawienie przykładów kodu źródłowego	

Prawa część strony głównej w roku 2002 zawierała odnośniki do stron technicznych i organizacyjnych, w tym link do artykułów uznanych za medalowe. Dostępny był także link do haseł wymagających poprawy. W lewej części prezentowano zawartość encyklopedii.

Rysunek 12.2. Wygląd strony głównej polskojęzycznej Wikipedii w roku 2003

Źródło: Strona główna, https://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Strona_g%C5%82%C3%B3wna&oldid=90642 (dostęp: 21.11.2022)

W 2003 roku zaczęto oznaczać bardzo krótkie artykuły, jako „załążkowe”, specjalnym z komunikatem zachęcającym do rozwijania istniejącej treści. Przez kilka lat oznaczono w ten sposób tysiące artykułów. Ponieważ jednak nie sprawdzano, czy komunikat spełnia swoją funkcję i rzeczywiście aktywizuje internautów do rozwijania treści Wikipedii, po kilku latach zaproponowano wygaszenie tej inicjatywy. Choć zwolenników kontynuowania tego przedsięwzięcia nie było wielu, dopiero pod koniec 2010 roku usunięto z haseł komunikaty informujące, że są one załączkami artykułów.

W roku 2004 pojawiła się na stronie głównej rubryka „Czy wiesz”, dzięki której promowano nowe hasła zawierające ciekawe informacje. Ich recenzowanie było jednak pobieżne, a z czasem pewna część tak wypromowanych haseł została usunięta ze względu na niską jakość. W tym samym roku pojawiła się możliwość przesyłania ilustracji, co także skutkowało utworzeniem specjalnej rubryki dla wyróżnionych grafik na stronie głównej. Dwa lata później zaczęto hasła oznaczać jako „dobre” i także eksponować je na stronie głównej.

Ze względu na bardzo podobną procedurę oceniania haseł jako dobrych i medalowych w danym czasie zajmowało się tym w miarę stałe grono wikipedystów.

W obu inicjatywach opiekę nad przebiegiem doboru haseł sprawowały zazwyczaj te same osoby. Część z nich także była w dużym stopniu zaangażowana w ocenianie nowych haseł do rubryki „Czy wiesz”, jednak już inni użytkownicy zajmowali się wybieraniem najlepszych jakościowo ilustracji.

Wikipedyści zgłaszali do oceny przede wszystkim artykuły napisane przez siebie. Część użytkowników nie tylko się w tym wyspecjalizowała, ale także na własnych stronach użytkownika chwaliła się liczbą haseł, które uzyskały status „medalowych” „dobrych” bądź „czywieszowych”. Poszczególni użytkownicy tworzyli serie haseł dotyczących np. cerkwi prawosławnych, okrętów, gatunków ssaków bądź filmów. Powodowało to, że chociaż treści strony głównej często się zmieniały, to tematyka była dość monotonna. Monotonia ta, kojarzona niekiedy ze zbyt daleko idącym promowaniem poszczególnych zagadnień, rodziła frustrację wśród osób mniej zaangażowanych w promowanie „własnych” artykułów.

Chociaż w zachowaniach wikipedystów zauważyć można było postawy krytyczne wobec tworzenia portfolio na stronie użytkownika, to również jako niewłaściwe było traktowane zachowanie polegające na wytykaniu błędów w ocenianych artykułach bez angażowania się w ich poprawianie. Sama debata nad jakością hasła pozwalała na kolektywne działanie zmierzające w kierunku poprawiania jakości. Wydaje się jednak, że indywidualizm bardziej sprzyja zaangażowaniu poszczególnych autorów, a pomoc innych bywa niezbędna wówczas, gdy wikipedysta jeszcze nie wyspecjalizował się w tworzeniu haseł wysokiej jakości. We wcześniejszych badaniach wskazano, że w kulturach indywidualistycznych wikipedyści częściej modyfikują artykuły, w tym artykuły utworzone przez innych (Kukowska, Skolik 2021). W innych badaniach z kolei zauważono, że specjalne „banery”, służące zachwalaniu własnej pracy na stronie użytkownika, są eksponowane wyraźniej w kulturach męskich niż kobiecych (Karczewska, Kukowska 2021). Kontekst kulturowy może więc w znacznym stopniu wpływać na zaangażowanie jednostek na rzecz budowy wspólnych zasobów wiedzy. Tworzenie modeli, które mogłyby być implementowane w poszczególnych wersjach językowych, powinny uwzględniać te zmienne.

Współpraca nad poprawianiem i usuwaniem haseł niskiej jakości

Zaangażowanie w promowanie najlepszych jakościowo treści powodowało, że z czasem ze strony głównej Wikipedii, będącej wizytówką projektu, usunięto część związaną z organizacją pracy, w tym odnośniki do haseł wymagających poprawy. Została ona przeniesiona do odrębnej strony, portalu wikipedystów, który także z czasem został zmarginalizowany. Wraz z tymi zmianami pojawiały się różne inicjatywy poprawiania haseł niespełniających przyjętych standardów. Największa intensyfikacja takich przedsięwzięć obserwowana była w roku 2006, gdy w prasie pojawiła się wiadomość o hasle Wikipedii, które okazało się mistyfikacją przygotowaną przez dziennikarzy związanych z pravicowymi mediami (por. Wikinews 2010).

Aby wzajemnie się zmobilizować do wyszukiwania słabych artykułów i ich poprawiania, utworzono w tym roku strony o tytułach: *Wikipedia:Kooperacja*, *Wikipedia:Ofensywa jakości*, *Wikipedia:WikiProjekt Klinika Ważnych Artykułów*²⁹. Dwie pierwsze gromadziły różnego typu zasoby potrzebne do poprawiania haseł i prezentowały systemowe podejście do rozwiązywania problemów. Najprawdopodobniej właśnie z tego powodu nie były w stanie mobilizować użytkowników do działania. Ostatnia z nich była miejscem, w którym przedstawiano ważne artykuły wymagające pilnej poprawy i starano się je kolektywnie poprawiać. Ponieważ w tym przypadku cel był wyraźny, aczkolwiek trudno było jednoznacznie określić, które artykuły są ważne, przedsięwzięcie funkcjonowało przez kilka miesięcy. Rezultaty nie były jednak zadowalające: 27 zadeklarowanych uczestników tego „wikiprojektu” od grudnia 2006 roku do kwietnia 2007 roku poprawiło jedynie 30 artykułów.

Kolejnym systemowym rozwiązaniem było utworzenie w roku 2007 strony pod tytułem *Wikipedia:Sprzątanie Wikipedii*, zawierającej wyłącznie zestawy linków do kategorii problematycznych haseł. Chociaż jest ona w miarę systematycznie uzupełniana, również nie przyczynia się do większego zaangażowania w poprawianie haseł. Dziennie odwiedza ją ok. 5 osób, gdy strona główna Wikipedii jest odwiedzana codziennie przez ponad 50 tysięcy internautów. Próbą usystematyzowania działań nad rozwojem polskojęzycznej Wikipedii był również rozpoczęty w roku 2007 cykl spotkań *Gdzie, Dokąd, Jak*. Spotkania wikipedystów, ze względu na ich częściowo towarzyski charakter, nie kończyły się jednak wiążącymi ustaleniami. Skutkowało to w konsekwencji większym zniechęceniem do dalszego działania na rzecz systemowych rozwiązań w zakresie poprawy jakości treści Wikipedii. Niemniej przez kolejne lata były doraźnie podejmowane kolejne inicjatywy:

- W 2008 roku powstała ostatnia ogólna inicjatywa pod nazwą *Wikiprojekt:Ocena i poprawa jakości*. Liczba osób, która włączyła się w działanie, nie była zbyt wielka (w roku 2022 było w nim zapisanych 12 użytkowników), a ostatnie dyskusje w tymże „wikiprojekcie” miały miejsce w roku 2012.
- W 2009 roku utworzono specjalną stronę służącą zgłaszaniu słabych jakościowo haseł do naprawy (*Wikipedia:Poczekalnia/naprawa*). Było to pokłosie reformowania procedury zgłaszania haseł do usunięcia. Część kierowanych do usunięcia artykułów mogła być w miarę szybko poprawiana. Angażowanie się w poprawianie było jednak znacznie słabsze niż udział w dyskusjach nad usuwaniem haseł, przez co w 2017 roku inicjatywa ta została wygaszona.
- W lutym 2010 roku, cztery lata po ukazaniu się artykułu o mistyfikacji w polskojęzycznej Wikipedii, zorganizowana została miesięczna akcja pod nazwą *Wikipedia:BATUTA*, której celem było weryfikowanie artykułów za pomocą przypisów. Okazała się ona względnym sukcesem. W ciągu miesiąca poprawiono ponad tysiąc haseł. Z tego powodu akcja ta była ponawiana jeszcze kilka razy z podobnymi efektami. Część wikipedystów formułowała jednak zastrzeżenia, ponieważ wykonywana praca naprawcza nie była weryfikowana przez innych użytkowników.

²⁹ Prefiks *Wikipedia:* oznacza, że dana strona nie należy do części merytorycznej encyklopedii, lecz jest „meta-stroną”, tworzoną na potrzeby społeczności wikipedystów.

- W 2012 roku powstała strona dedykowana wyłącznie poprawianiu artykułów pod nazwą *Wikiprojekt:Warsztat PopArt*. Ze względu na to, że była ona konkurencyjna wobec wspomnianej wcześniej strony *Wikipedia:Poczekalnia/naprawa*, bardzo szybko przestała funkcjonować. Gdy strona „naprawy” przestała funkcjonować, próbowano ją jeszcze raz uaktywnić, jednakże również nie przyniosło to spodziewanych rezultatów.

Ze względu na fiasko systemowego podejścia do poprawiania po 2012 roku tworzono spontanicznie niewielkie inicjatywy, które gromadziły użytkowników zainteresowanych daną tematyką. Często okazywało się, że taka „zakulisowa” praca dawała znacznie lepsze rezultaty. Przykładem może być przedsięwzięcie uzupełniania źródeł informacji w hasłach o miejscowościach wiejskich w Polsce. W ciągu kilku lat od roku 2013 udało się wprowadzić źródła (aczkolwiek nie do wszystkich treści zawartych w poszczególnych hasłach) w większości polskich miejscowości. W przypadku kilku województw wszystkie hasła o miejscowościach posiadały przypisy. Połowę tej pracy wykonało trzech zaangażowanych użytkowników. Współpraca w przypadku poprawy haseł była możliwa, jeśli zidentyfikowano niewielkie grono osób zainteresowanych tematem, zaangażowanych już w edytowanie Wikipedii i posiadających odpowiednie kompetencje merytoryczne i techniczne. Z kolei zapraszanie do udziału w akcji ogółu wikipedystów prowadziło zazwyczaj do niezadowolających rezultatów. W mniejszych grupach bowiem wzajemna kontrola działań nad poprawianiem haseł jest znacznie wyższa. Wikipedyści w takich grupach nie czują presji wynikającej z uczestnictwa w wielkim wydarzeniu.

Podsumowanie

Dla poprawy jakości haseł w Wikipedii istotniejsze jest zaangażowanie liderów inicjujących nowe przedsięwzięcia niż proponowanie narzędzi, dzięki którym można zidentyfikować obszary wymagające poprawy. Duża nieufność wobec automatyzacji działań oraz tworzenia systemów poprawiania jakości wynika z ograniczania osobistej kontroli nad procesem ulepszania artykułów. Badacze proponujący zaawansowane narzędzia do poprawiania treści artykułów Wikipedii nie uwzględniają czynnika ludzkiego, w tym możliwości akceptacji proponowanych przez nich rozwiązań. Szczegółowe informacje o stanie artykułu są niewystarczające do zaangażowania w jego poprawę. Natomiast informacja o jednym problemie może wystarczać do kompleksowego przejrzenia hasła przez użytkowników, którzy mają wieloletnią praktykę w redagowaniu haseł encyklopedii.

Literatura

1. Blumenstock J.E. (2008), *Size matters: Word count as a measure of quality on Wikipedia*, [w:] Huai J. i in. (red.), *Proceedings of the 17th International Conference on World Wide Web*, s. 1095-1096, ACM, Nowy Jork.

2. Calzada G., Dekhtyar A. (2010), *On Measuring the Quality of Wikipedia Articles*, [w:] Tanaka K. i in. (red.), *Proceedings of the 4th ACM Workshop on Information Credibility on the Web*, s. 11-18, WICOW, Raleigh.
3. Castells M. (2013), *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Dang Q.V., Ignat C.L. (2016), *Measuring quality of collaboratively edited documents: The case of Wikipedia*, [w:] Bertino E., Zhang T., Liu L. (red.), *Proceedings of the IEEE 2nd International Conference on Collaboration and Internet Computing*, s. 266-275, IEEE, Piscataway.
5. Golka M. (2008), *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. K:DEAD (2022), *Kategoria:Niezweryfikowane martwe linki*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kategoria:Niezweryfikowane_martwe_linki (dostęp: 21.11.2022).
7. Karczewska A., Kukowska K. (2021), *Cultural Dimension of Femininity: Masculinity in Virtual Organizing Knowledge Sharing*, [w:] Garcia-Perez A., Simkin L. (red.), *Proceedings of the 22nd European Conference on Knowledge Management ECKM 2021*, s. 414-422, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading, United Kingdom.
8. Kozinets R.V. (2012), *Netnografia. Badania etnograficzne online*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Kukowska K., Skolik S. (2021), *Wikipedia as a Space for Collective and Individualistic Knowledge Sharing*, [w:] Garcia-Perez A., Simkin L. (red.), *Proceedings of the 22nd European Conference on Knowledge Management ECKM 2021*, s. 414-422, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading, United Kingdom.
10. Levinson P. (2010), *Nowe nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
11. Lewandowski D., Spree U. (2011), *Ranking of Wikipedia articles in search engines revisited: Fair ranking for reasonable quality?*, „Journal of the Association for Information Science and Technology”, 62, 1, s. 117-132.
12. Lewoniewski W. (2018), *Budowanie modeli jakości artykułów na określony temat w narodowych wersjach Wikipedii*, [w:] Borusiak B. (red), *Gospodarka, Technologia, Społeczeństwo*, s. 195-208, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
13. Lewoniewski W., Węcel K., Abramowicz W. (2020), *Modeling Popularity and Reliability of Sources in Multilingual Wikipedia*, „Information”, 11(5), 263, s. 1-37.
14. Manovich L. (2006), *Język nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
15. Ouyang Z.Z. (2014), *Dedication in online collaboration redeems experience: An analysis on the comparison between Wikipedia and Scholarpedia*, [w:] Douglas C., Yucheng G. (red.), *Proceedings of the IEEE 13th International Symposium on Distributed Computing and Applications to Business, Engineering and Science*, s. 102-106, IEEE, Piscataway.
16. PetScan (2022), <https://petscan.wmflabs.org/?psid=23329567> (dostęp: 21.11.2022).
17. Robertie B.D.L., Pitarch Y., Teste O. (2015), *Measuring article quality in Wikipedia using the collaboration network*, [w:] Pei J., Silvestri F., Tang J. (red.), *Proceedings of the 2015 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining*, s. 464-471, ACM, Nowy Jork.
18. Ruprechter T., Santos T., Helic D. (2020), *Relating Wikipedia article quality to edit behavior and link structure*, „Applied Network Science”, 5(1), 61.
19. Strona główna, https://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Strona_g%C5%82%C3%B3wna&oldid=90642 (dostęp: 21.11.2022).
20. Stvilia B. i in. (2008), *Information quality work organization in Wikipedia*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology”, 59, 6, s. 983-1001.

21. Sułkowski Ł. (2012), *Metodologie emic i etic w badaniach kultury w zarządzaniu*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 1, 108, s. 64-71.
22. Tapscott D., Williams D.A. (2008), *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
23. van Dijk J. (2010), *Spoleczne aspekty nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Wang P., Li X. (2020), *Assessing the Quality of Information on Wikipedia: A Deep-Learning Approach*, „Journal of the Association for Information Science and Technology”, 71, 1, s. 16-28.
25. Wikinews (2010), *Jak autor publikacji o Henryku Batucie wikipedystą został – wywiad z Konradem Godlewskim*, https://pl.wikinews.org/wiki/2010-02-09:_Jak_autor_publicacji_o_Henryku_Batucie_wikipedyst%C4%85_zosta%C5%82_-_wywiad_z_Konradem_Godlewskim (dostęp: 21.11.2022).
26. WikiRank.net (2022), *WikiRank. Quality and popularity assessment of Wikipedia*, <https://wikirank.net> (dostęp: 21.11.2022).
27. Wilkinson D.M., Huberman B.A. (2007), *Cooperation and quality in wikipedia*, [w:] *Proceedings of the 2007 international symposium on Wikis (WikiSym'07)*, s. 157-164, Association for Computing Machinery, New York.
28. WP:Macierz wikiprojektów (2013), *Wikipedia:Macierz wikiprojektów*, https://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Wikipedia:Macierz_wikiprojekt%C3%B3w&oldid=36060024 (dostęp: 21.11.2022).
29. WP:RPG (2006), *Wikipedia:WikiFaktoria*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wiki_Faktoria (dostęp: 21.11.2022).
30. WP:WER-M (2022), *Wikipedia:Wiarygodne źródła (artykuły o tematyce medycznej)*, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wiarygodne_%C5%BAr%C3%B3d%C5%82a_\(artyku%C5%82y_o_tematyce_medycznej\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wiarygodne_%C5%BAr%C3%B3d%C5%82a_(artyku%C5%82y_o_tematyce_medycznej)) (dostęp: 21.11.2022).
31. WP:WZW (2022), *Wikiprojekt:Wyróżniona zawartość Wikipedii*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikiprojekt:Wyr%C3%B3zniona_zawarto%C5%9B%C4%87_Wikipedii (dostęp: 21.11.2022).
32. Xu Y., Luo T. (2011), *Measuring article quality in Wikipedia: Lexical clue model*, [w:] *2011 3rd Symposium on Web Society*, s. 141-146.
33. Zeng H. i in. (2006), *Computing trust from revision history*, [w:] *Proceedings of the 2006 International Conference on Privacy, Security and Trust: Bridge the Gap Between PST Technologies and Business Services*, s. 8, Markham.
34. Żurek S., Skolik S. (2009), *Pochwała amatora. Rozwój polskiej Wikipedii w latach 2004-2008 na tle profesjonalnej encyklopedii PWN*, „EBIB”, 1, 101, s. 1-12.

SOCIAL QUALITY CONTROL OF THE ARTICLES OF THE INTERNET ENCYCLOPEDIA. A CASE STUDY OF POLISH LANGUAGE WIKIPEDIA

Abstract: The purpose of this chapter is to present socially produced procedures for improving the quality of Wikipedia entries. Previous works have focused on uncovering factors affecting entries quality globally. For this purpose, some researchers created advanced models using machine content comparison algorithms. The author, using the netnographic approach, presented two different patterns of correcting entries in the Polish-language Wikipedia. These patterns depend on whether users are looking to promote high-quality articles or eliminate low-quality articles.

Keywords: collaboration, Polish-language Wikipedia, reliability of the information, social control

Rozdział 13

WYKORZYSTYWANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W REKRUTACJI PRACOWNIKÓW Z RÓŻNYCH POKOLEŃ

Agata Przewoźna-Krzemińska³⁰

Streszczenie: W ostatnich latach tradycyjne metody rekrutacji są wypierane przez nowoczesne technologie, głównie narzędzia internetowe, które są oferowane przez media społecznościowe. Rosnąca liczba użytkowników coraz lepiej wyposażonych w kompetencje cyfrowe, przyzwyczajonych do nauki i pracy online w czasie trwania pandemii, a przede wszystkim wygoda korzystania z portali społecznościowych i zwiększająca się świadomość korzyści z social mediów przyczyniają się do przewagi firm, które prowadzą regularną komunikację oraz rekrutację pracowników za ich pośrednictwem. Celem rozdziału jest przedstawienie najpopularniejszych sposobów rekrutacji (e-rekrutacji) oraz sposobów poszukiwania pracy przez zaangażowanych, doświadczonych i kompetentnych pracowników z pokolenia Baby Boomers, X, Milenials (Y) oraz pokolenia Z. Sposoby poszukiwania pracy uległy dużej zmianie w 2022 roku ze względu na recesję, rosnącą inflację oraz na dynamicznie zmieniający się rynek pracy. Dla celów rozdziału poddano analizie najnowsze dane statystyczne oraz raporty tematyczne.

Słowa kluczowe: e-rekrutacja, pokolenie, rekrutacja, rynek pracy, social media

Wprowadzenie

W postpandemicznym, zmieniającym się otoczeniu coraz rzadziej funkcjonują firmy, które nie korzystają z nowoczesnych technologii, nie wykorzystują kanałów online w celu dotarcia do kandydata do pracy, nie posiadają konta na Facebooku, Twiterze czy Goldenline. Takie firmy mają coraz mniejsze szanse, aby przetrwać w turbulentnym otoczeniu, a ich swoista nieobecność w sieci jest spowodowana brakiem świadomości i merytorycznego przygotowania, czyli deficytem kompetencji cyfrowych. „Rynki pracy i społeczeństwa szybko się rozwijają, a z globalizacji, rewolucji cyfrowej, zmieniających się modeli pracy oraz tendencji demograficznych i społecznych wynikają nowe możliwości i nowe wyzwania, takie jak znaczne nierówności, bezrobocie długotrwałe i bezrobocie młodzieży” (*Deklaracja rzymska 2017*). Większość świadomych organizacji, aby przetrwać okres pandemii i wprowadzanych lockdownów, dopasowała się do kryzysowej, trudnej sytuacji i zaczęła korzystać z nowoczesnych technologii, wdrażając kreatywne i innowacyjne rozwiązania. „Pandemia koronawirusa miała wpływ na spowolnienie gospodarcze i kondycję finansową polskich firm. Dotykała ona zmian w postrzeganiu bhp, organizacji pracy,

³⁰ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

optymalizacji kosztów działania, gotowości do zmian i reorganizacji w firmie. Stanowiła wyzwanie nie tylko z punktu widzenia zdrowia fizycznego, ale również i psychicznego pracowników.

Istotnym elementem był wpływ pandemii na długofalową strategię biznesową polskich firm, które na niespotykaną dotychczas skalę wdrożyły zmiany organizacyjne takie jak: praca zdalna czy praca zmianowa. Zrodziło to szereg wątpliwości natury regulacyjnej, ponieważ polskie przedsiębiorstwa zmuszone były reagować szybciej niż ustawodawca” (Koalicja Bezpieczni w Pracy 2022). Dlatego dużej zmianie uległy też sposoby szukania pracy zarówno przez pracodawców i kandydatów do pracy, a rekrutacja przez social media stała się normą. Rozdział przygotowano na podstawie badań literaturowych oraz dostępnych danych statystycznych.

Teoretyczne aspekty rekrutacji

Termin „rekrutacja” nie doczekał się jednoznacznej definicji, określane jest różnie przez teoretyków i praktyków zarządzania. Ciągły wzrost konkurencji na rynku pracy powoduje, że coraz większe znaczenie ma nie tylko elastyczność działania i umiejętność wprowadzenia niezbędnych zmian, ale przede wszystkim liczba i jakość zatrudnionych przez organizację pracowników (Chojnacki, Banasiewicz 2005, s. 195). Zdaniem A. Poczowskiego celem rekrutacji jest komunikowanie się organizacji z zewnętrznym i wewnętrznym rynkiem pracy oraz zainteresowanie potencjalnych kandydatów ofertą pracy i skłonienie ich do ubiegania się o zatrudnienie. Prawidłowo przygotowany proces rekrutacji powinien przyciągać właściwych kandydatów, a zniechęcać takich, którzy nie spełniają narzuconych przez pracodawcę wymagań (Poczowski 2021, s. 146) Podobnie definiuje rekrutację H. Bieniok, mówiąc, że jest to: „system wyszukiwania i zachęcania kandydatów o zdolnościach i określonych cechach osobowości aktualnie poszukiwanych przez firmę (Bieniok 2006, s. 150). Natomiast zdaniem M. Dale: „rekrutacja to działanie, którego celem jest zachęcenie odpowiednio doświadczonych i wykwalifikowanych kandydatów do wykonywania pracy zgodnie z przyjętymi w organizacjach standardami” (Dale 2001, s. 63).

Rekrutacja to pozyskanie przez firmę takiej liczby kandydatów do pracy, aby możliwe było przeprowadzenie racjonalnej selekcji. Polega ona na działaniach przedsiębiorstwa na rynkach pracy, których celem jest poinformowanie potencjalnych kandydatów o firmie, warunkach uczestnictwa w niej oraz na wytworzeniu pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia. Rekrutacja pracowników jest to pierwszy etap procesu kadrowego, następnie przebiega proces selekcji i wprowadzania nowego pracownika do organizacji, który w nowym miejscu pracy (na nowym stanowisku) przechodzi proces adaptacji (Przewoźna-Krzemińska 2017, s. 130). Zdaniem B. Jamki: „rekrutacja to proces rozpoznawania i przyciągania określonej grupy kandydatów do pracy, z których wybranym jednostkom w późniejszym okresie zostaną złożone oferty pracy (Jamka 2000, s. 34). A. Ludwicyński jest zdania, że: „decyzję o rozpoczęciu naboru kandydatów powinna poprzedzić analiza planu zatrudnienia i rozważenie, czy istniejący niedobór pracowników może być zastąpiony alternatywnymi formami rekrutacji” (Król, Ludwicyński 2014, s. 199). Literatura organizacji i zarządzania wyróżnia trzy kryteria podziału rekrutacji, a mianowicie: ze względu

na stopień zaangażowania pracodawców w poszukiwanie pracowników (bierne formy rekrutacji, aktywne pośrednie i bezpośrednie formy rekrutacji), ze względu na rodzaj rynku pracy oraz na rodzaj stanowiska, „aby proces rekrutacji był efektywny musi być duża grupa kandydatów do wyboru” (Suchar 2003, s. 10).

Poszukiwanie odpowiedniego kandydata na wakujące stanowisko to zadanie bardzo trudne, które wymaga zaangażowania odpowiednich nakładów finansowych i rzeczowych. Dotychczasowe procesy rekrutacji przeprowadzane były w kilku następujących po sobie etapach: zdefiniowanie stanowiska, sporządzenie charakterystyki osobowej kandydata, powiadomienie o wakacji, opracowanie i przeprowadzenie samego procesu rekrutacji (Heninboroch-Buhaj 2004).

„Z decyzjami co do wyboru metod rekrutacji wiążą się decyzje co do wyboru sposobu, w jaki rekruter będzie poszukiwał kandydatów na dane stanowisko, oraz zakresu osób, do których będą kierowane oferty pracy” (Walczak-Duraj 2009, s. 27). Aktualnie w postpademicznych realiach dominuje rekrutacja w sieci, z wykorzystywaniem social mediów, tzw. *social-recrutation*.

E-rekrutacja – rekrutacja w Internecie i w mediach społecznościowych

W poprzedniej części zdefiniowano rekrutację jako proces poszukiwania i przyciągania odpowiednich kandydatów na pracowników. Rozwój mediów społecznościowych i powszechność korzystania z nich skłania rekruterów do innego spojrzenia na metody i praktyki poszukiwania nowych kandydatów do pracy. Tradycyjne CV przesłane pocztą, faksem czy w formie załącznika do e-maila jest dziś wypierane przez rekrutację w mediach społecznościowych. „Media społecznościowe stanowią ogromną bazę kandydatów. Są też świetnym źródłem informacji, kiedy rekruter chce dowiedzieć się trochę więcej o potencjalnym kandydacie” (Next Technology Professionals 2022). Sieci społecznościowe stwarzają rekruterom ogromne możliwości dotarcia do grona wykwalifikowanych kandydatów, do których dotarcie w inny sposób jest niemożliwe. „E-rekrutacja, czyli rekrutacja internetowa to proces polegający na poszukiwaniu najlepszych do pracy kandydatów posiadających adekwatne kompetencje oraz cechy przy wykorzystaniu technologii internetowej. Obecnie stanowi jedną z najszybciej rozwijających się metod rekrutacji, która swoją przewagę zawdzięcza nieograniczonej liczbie kandydatów na globalnym rynku pracy oraz ogólnemu dostępowi do sieci internetowej” (Gzowska 2016, s. 83). E-rekrutacja (*e-recruiting*) wykorzystuje technologie internetowe w celu przyciągnięcia kandydatów i wspomaganie procesu rekrutacji. Realizowana jest poprzez witryny internetowe, portale pośrednictwa pracy lub internetowe giełdy pracy, wykorzystywane są bazy CV, media społecznościowe czy marketing w wyszukiwarkach (SEM – *Search Engine Marketing*). Reasumując – rekrutacja w mediach społecznościowych popularnie jest nazywana e-rekrutacją. Sieci społecznościowe, obejmujące serwisy takie, jak np. Facebook, LinkedIn, MySpace, Twitter zaczynają transformować procesy rekrutacji kandydatów do pracy, otwierając zupełnie nowe, wcześniej niedostępne możliwości zarówno dla rekrutujących kandydatów na pracowników, jak i poszukujących

pracy. Strategia rekrutacji w mediach społecznościowych (*social recruiting*) powinna być częścią ogólnej strategii organizacji (Palonka, Porębska-Miąc 2013). Musi być także zgodna z innymi działaniami rekrutacyjnymi. Zamiast prostego poszukiwania biernych kandydatów poprzez wyszukiwarki internetowe, wykorzystuje się blogi oraz tzw. RSS-Feeds, które pozwalają użytkownikowi zapnumerować treści czy fragmenty ze stron internetowych. Mogą one być załadowane dzięki systemowi RSS na komputer czy inne urządzenie. RSS to skrót od Really Simple Syndication i oznacza „proste odbieranie informacji”, czyli tzw. tagowanie sieci społecznościowych, multimediiów i interakcji społecznych (<http://sprawny.marketing>). Popularną formą *social-recrutation* jest prowadzenie firmowego profilu kariery w wybranych serwisach społecznościowych, takich jak: Facebook, LinkedIn, GoldenLine czy Twitter. Internauci coraz częściej korzystają z social mediów do szukania pracy z portali społecznościowych między innymi dlatego, że wymagają tego od nich pracodawcy, dla których posiadanie wirtualnego *dossier* (załączanie, posiadanie dokumentów aplikacyjnych, przede wszystkim życiorysu na określonym portalu) pomaga pracodawcom lub specjalistycznym agencjom pracy w znalezieniu odpowiedniego kandydata na specjalistyczne stanowisko. Wirtualny życiorys potwierdza posiadane kompetencje i doświadczenie. „Dzięki zawartym na portalach społecznościowych kontaktom można pozyskiwać cenną wiedzę (poprzez np. dzielnie się doświadczeniami), uzyskać odpowiedź na zadane pytanie czy pomoc w rozwiązywaniu problemu. Takie informacje stanowią cenne źródło wiedzy o potencjalnym pracodawcy w czasie przygotowań do rozmowy kwalifikacyjnej (wykorzystywane są między innymi: fan page, mikroblogi, fora tematyczne), a informacje zdobyte w sieci pozwalają na kreowanie wyobrażenia na temat kultury organizacyjnej firmy. Aktualnie najpopularniejszym rozwiązaniem jest tworzenie grup tematycznych, zawodowych (np. na Facebooku) skupiających specjalistów z danych branż (z różnych krajów), którzy planują zmienić pracę, wymienić się uwagami, doświadczeniami, opiniami na temat firm, warunków pracy, motywacji, poziomu wynagrodzeń, stylu zarządzania, polityki personalnej czy kreatywnych rozwiązań. Przykładem takiej grupy jest Jobs in Poland (JOBS.PL). Grupa ta ma zasięg międzynarodowy, w serwisie jest zarejestrowanych kilka tysięcy pracodawców, odwiedza go codziennie kilkanaście tysięcy kandydatów z różnych krajów, a aktywnie korzysta z usług blisko tysiąc krajowych i zagranicznych firm. „W ciągu miesiąca serwis dociera do ponad 4 milionów adresatów, a ogłoszenia z serwisu JOBS.PL są także publikowane w serwisach partnerskich. Już ponad 65% użytkowników podaje, że dzięki publikacji oferty rekrutacyjnej w tym serwisie zatrudniło kandydata, a 85% deklaruje, że chętnie poleca serwis innym klientom” (<https://www.jobs.pl/o-nas> 2022). Ważne jest, że w rekrutacji przez media społecznościowe są obecni i pomocni na każdym kroku konsultanci oraz zaangażowana jest społeczność, która wykorzystuje siatki powiązań (np. poprzez dedykowane firmowe aplikacje umieszczanie na platformach, wieloetapowe testy, gry, szkolenia, które wyławiają talenty i selekcionują najlepszych kandydatów) zainteresowanych społeczności procesami rekrutacyjnymi. W tabeli 13.1 przedstawiono wybrane metody prowadzenia rekrutacji w mediach społecznościowych.

Tabela 13.1. Sposoby prowadzenia rekrutacji w mediach społecznościowych

Rekrutacja w social mediach	Sposób prowadzenia social rekrutacji
ogłoszenia profilowane	reklamy wyświetlane wyłącznie osobom spełniającym określone kryteria
wyszukiwarki internetowe (Golden Line)	zaawansowane wyszukiwarki internetowe według określonych kryteriów
mailing selektywny	ogłoszenia profilowane funkcjonujące na zasadzie reklam wyświetlanych wyłącznie osobom spełniającym określone kryteria
targetowane kampanie reklamowe o charakterze rekrutacyjnym/brandingowym (GoldenLine, Facebook)	targetowanie według kryteriów: branża, nazwa stanowiska, lokalizacja, wykształcenie; pracodawca ma kontrolę nad procesem komunikacji i decyduje, z którymi kandydatami się skontaktować

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy źródeł

Rekrutacja w mediach społecznościowych pozwala skrócić rekrutację i preselekcję CV o 50% i dzięki niej pracodawca kontaktuje się wyłącznie z kandydatami spełniającymi wymagania stanowiska. „Zalety rekrutacji w mediach społecznościowych są następujące: nieograniczony, całodobowy dostęp do bazy kandydatów, możliwość udziału w rekrutacji na pozycje w innym kraju (brak barier geograficznych), lepsza widoczność ofert pracy, możliwość dotarcia do biernych, bardzo dobrze wykwalifikowanych kandydatów, pozyskiwanie pracowników z dużym doświadczeniem, przewaga konkurencyjna, niski koszt pozyskiwania pracowników” (Palonka, Porębska-Miąc 2013, s. 115).

Sposób poszukiwania pracy przez przedstawicieli pokoleń Baby Boomers, X, Y, Z

W tej części rozdziału wykorzystano najnowszy raport³¹ firmy Grafton Recruitment³². Autorzy raportu dokonali porównania wymagań aktywnych zawodowo przedstawicieli pokolenia Baby Boomers, pokolenia X, pokolenia Y oraz pokolenia Z. Przedstawiciel każdego pokolenia poszukuje pracy w inny, charakterystyczny dla swoich rówieśników sposób. Sposoby poszukiwania pracy przez przedstawicieli wymienionych pokoleń przedstawiono w tabeli 13.2.

³¹ Badania ankietowe skierowane do pracowników na zlecenie Grafton zrealizowała agencja badawcza SW Research. W ramach badania przeprowadzono 1011 ankiet na reprezentatywnej próbie pracujących Polek i Polaków w wieku 22-65 lat, mieszkających w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców. Rozkład respondentów, ustalony proporcjonalnie do liczby ludności w danych przedziałach wiekowych, był następujący: osoby w wieku 22-26 lat (pokolenie Z): N = 87; osoby w wieku 27-42 lata (pokolenie Y): N = 511; osoby w wieku 43-57 lat (pokolenie X): N = 318; osoby w wieku 58-65 lat (pokolenie Baby Boomers): N = 95. Termin badania: 12-22.08.2022 r. Metodologia: Ankieta skierowana do pracodawców została przygotowana metodą CAWI przez Grafton Recruitment. Badanie zrealizowano w okresie: 09.08 – 07.09.2022 r.

³² Jedna z największych w Europie firm rekrutacyjnych z 40-letnim doświadczeniem w branży. Współtworzy rynek pracy i rekrutacji w Polsce od 26 lat. Od jesieni 2018 roku jest częścią Gi Group, jednego z globalnych liderów świadczących usługi na rzecz rozwoju rynku pracy.

Tabela 13.2. Opis poszukiwania pracy przez przedstawicieli pokoleń BB, X, Y, Z

Przedstawiciele pokolenia	Opis sposobu poszukiwania pracy
Baby Boomers – osoby urodzone w latach 1946-1964	Przedstawiciele tego pokolenia używają smartfonu (87%), a ponad 75% osób w wieku 50+ codziennie korzysta z mediów cyfrowych, np: poczta elektroniczna, Google, Facebook (50%), YouTube (30%) oraz portale horyzontalne i informacyjne. Ponad 80% korzysta z co najmniej jednego serwisu społecznościowego. Znają LinkedIn i Instagram. Boomers to mediowi tradycjoniści, korzystają z reklam w prasie, radiu i telewizji, a także ze „znajomości” (poleceń). Chcąc pozyskać pracownika z tego pokolenia, należy: przyjąć odpowiednią strategię komunikacji (formalny ton, kontakt bezpośredni, telefoniczny). W ogłoszeniu rekrutacyjnym szukają informacji o formie zatrudnienia, interesują ich widełki wynagrodzenia, atmosfera pracy. Podczas rozmowy rekrutacyjnej dominuje szacunek, są przygotowani do rozmowy. Boomersi nie uprawiają wobec rekruterów „ghostingu” (ang. znikającego kandydata lub pracodawcy), oczekują informacji zwrotnej od rekrutera.
Pokolenie X – osoby urodzone w latach 1965-1979	Przedstawiciele tego pokolenia (większość z nich to freelancerzy i interim (tymczasowi) managerowie; mają bogate doświadczenie zawodowe, są aktywni na rynku pracy, cenieni przez pracodawców za rzetelność, eksperckość, ugruntowaną pozycję, lojalność, zdolności kierownicze i umiejętność pracy w stresie. W życiu wykorzystują media tradycyjne (prasa, radio). Sceptyczni do korzystania z mediów cyfrowych, preferują Facebook (83%), YouTube (79%). Pracy szukają na portalach ogłoszeniowych, biorą udział w targach, szkoleniach, lubią być poszukiwani, tzw. direct search (bezpośrednie poszukiwania). Brak informacji zwrotnej po rekrutacji dla przedstawicieli tego pokolenia oznacza brak szacunku ze strony pracodawcy, oczekują informacji o wynagrodzeniu, preferują komunikację bezpośrednią (osobistą), pracoholicy. „Reprezentanci tego pokolenia są mocno zorientowani na sukces, określane są jako samodzielni w podejmowaniu decyzji, aktywni (zarówno zawodowo, jak i społecznie), sumienni oraz uznający autorytet szefów. Potrzebują również dostrzegać sens podejmowanych działań, a do efektywnej pracy wymagają poczucia przydatności i wsparcia innych ludzi ” (Stosik 2015, s. 187 za: <i>Encyklopedia Zarządzania</i>).
Pokolenie Y (Millenialsi) – osoby urodzone w latach 1980-1989	Zdaniem pracodawców jest to pokolenie najlepszych pracowników, którzy podejmują pracę zgodną ze swoimi zainteresowaniami, ukierunkowani na cele, sumienni, szczegółowi, łatwo się uczą, są empatyczni, dobrze i chętnie pracują w zespołach, źle radzą sobie ze stresem, dlatego często zmieniają pracę. Pokolenie aktywne w mediach społecznościowych: Facebook (88%), YouTube (83%) i Instagram (72%). W celu poszukiwania pracy korzystają z LinkedIna i innych portali związanych z pracą, np. Pracuj.pl. Jest to pokolenie korzystające z urządzeń mobilnych, a proces ich rekrutacji powinien być dostosowany do obsługi na smartfonach, natomiast rekrutacja powinna mieć elementy gamifikacji lub grywalizacji. Przed złożeniem aplikacji kandydaci sprawdzają opinie o firmie (ang. <i>employer branding</i>), preferują oni webinary, podcasty o firmie, oczekują na profesjonalną informację zwrotną od potencjalnych pracodawców (spersonalizowana komunikacja). Brak informacji zwrotnej zostanie skomentowany w sieci. Kandydatom z tego pokolenia należy oferować różne formy zatrudnienia, umowy B2B, przedstawić wysokość wynagrodzenia oraz atrakcyjne benefity firmowe.

<p>Pokolenie Z (różni badacze i źródła podają odmienne informacje) – osoby urodzone na początku lat 90. lub po 1995 r. lub w 2000 r. i później.</p>	<p>Pokolenie Z charakteryzuje się zdolnością uczenia się i sprawnego przyswajania wiedzy, pracownicy dobrzy są w pracy zespołowej, zorientowani na cel, są wyzwaniem dla pracodawcy, walczą o swoje, pracę zdalną traktują jako standard, a nie przywilej, nie znają świata bez Internetu, boją się o swoją przyszłość, kluczowe dla nich jest wysokie wynagrodzenie, znają języki, są wrażliwi społecznie, nieszablonowi, kreatywni, zwracają uwagę na misję firmy, doskonali w międzynarodowych środowiskach pracy, odrzucają toksyczne miejsca pracy, preferują wolność i elastyczność. Pokolenie Z szuka pracy tylko online, na LinkedIn (stanowią 10% bazy użytkowników serwisu, budują na tym portalu swoją markę, promują kreatywność i szukają kontaktów). Kandydaci od pracodawców oczekują: autentyczności, transparentności, video o firmie publikowanych na InstaStories i TikToku, wykorzystują interaktywne funkcje Instagrama, transmisje na żywo o firmie. Prawie trzy czwarte Zoomersów używa urządzeń mobilnych częściej niż komputerów stacjonarnych i laptopów oraz korzysta z aplikacji stworzonych na smartfony. Oczekują informacji o zarobkach, feedbacku i informacji o misji firmy.</p>
---	---

Źródło: opracowane własne na podstawie (Grafton Recruitment 2022)

„W 2020 roku około 50% przedstawicieli Zoomerów pracowało jako freelancerzy. To dzięki temu trendowi rosła takie platformy, jak Upwork i Fiverr. Można zatem powiedzieć, że Zetki w pewien sposób obalają tradycyjny model pracy i kwestionują konwencjonalne ścieżki kariery” (Clark 2021).

Podsumowanie

Trudna sytuacja społeczno-gospodarcza nie tylko w Polsce i Europie, ale w większości krajów na świecie, spowodowana pandemią, wojną na Ukrainie, rosnącą inflacją i ogólnym obniżeniem poziomu życia, wpłynęła na poszukiwanie nowej i lepiej płatnej pracy. Nie bez znaczenia w tym względzie okazały się również: konkurencyjność organizacji chcących utrzymać się na rynku, problemy pracowników, głównie kobiet, z opieką nad dziećmi czy rodzicami (państwo instytucjonalne jest niewydolne w tym zakresie), trendy związane z zachowaniem równowagi praca – życie czy z tzw. *Great Resignation* (wielka rezygnacja, głównie z kariery). Rosnąca liczba użytkowników coraz lepiej wyposażonych w kompetencje cyfrowe, przyzwyczajenie do nauki i pracy online w czasie trwania pandemii, a przede wszystkim wygoda korzystania z portali społecznościowych i zwiększająca się świadomość korzyści z social mediów – to wszystko wpływa na rynek pracy i sposób szukania pracy. Tradycyjne metody rekrutacji są w ostatnich latach wypierane przez media społecznościowe. W rozdziale zwrócono uwagę na różnorodność pokoleniową, porównano podejście czterech pokoleń do sposobów poszukiwania pracy. Przedstawiciele każdego z opisywanych pokoleń szukają pracy inaczej, z każdym pokoleniem wzrasta popularność rekrutacji z wykorzystaniem social mediów i nowoczesnych technologii. Jest to z korzyścią zarówno dla poszukującego pracy, jak i dla rekrutera. Ważne, że rynek pracy nastawiony jest na zróżnicowanych wiekowo pracowników, ponieważ „zróżnicowane zespoły są bardziej innowacyjne i zdolne do

rozwiązywania problemów w bardziej efektywny sposób. Młodsze pokolenia mogą korzystać z doświadczeń i wiedzy starszych, ci z kolei mogą się uczyć od młodych nowych technologii i rozwiązań, ale także równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym” (Grafton Recruitment 2022). Ekspersi rynku pracy są zdania, że kończy się rynek pracownika, natomiast pracodawcy mają problem z zatrudnieniem i utrzymaniem pracowników w firmach. Zmiany na rynku pracy spowodowane pandemią, która zmusiła pracodawców do przeformułowania sposobu pracy w bardziej elastyczny model, sprawiły, że kandydaci oczekują pracy w trybie hybrydowym lub całkowicie zdalnym (np. przedstawiciele pokolenia Z, które nie potrafi pracować wyłącznie w trybie stacjonarnym). Niezwykle ważne jest dostrzeżenie specyfiki, że nowe pokolenie to inne wyzwania dla pracodawców (nie tylko na polu doboru i naboru pracowników). To także pole rozwoju dla organizacji wykorzystujących nowoczesne technologie i otwarcie na zmiany dla firm i odpowiednie podejście do kandydatów bądź pracowników z różnych pokoleń, a wykorzystanie rekrutacji przez media społecznościowe jest tego przykładem. Każda firma (mała, średnia czy duża) może wykorzystać social media w procesie rekrutacji, najczęściej jednak korzystają z nich duże światowe korporacje, które są świadome nowoczesnych trendów i posiadają wiedzę na temat narzędzi pomagających znaleźć odpowiedniego pracownika. Do zalet korzystania z social mediów w procesie rekrutacji można zaliczyć: masowość, zasięg, precyzyjne dotarcie do grupy docelowej, wykorzystanie narzędzi pozwalających dotrzeć wyłącznie do kandydatów spełniających wymagania konkretnego procesu rekrutacji, łatwość kontaktu z pasywnym kandydatem oraz wysoka jakość aplikacji, zmniejszenie dystansu w komunikacji na linii pracodawca – kandydat. Natomiast do wad rekrutacji za pomocą mediów społecznościowych możemy zaliczyć: kierowanie ofert tylko do osób pracujących umysłowo, z dużych miast, preselekcję i mniejszą liczbę CV. Rekrutacje są czasochłonne i narażają na negatywne wpisy, opinie o firmie, o procesie rekrutacji. Reasumując, należy stwierdzić, że kandydaci z każdego pokolenia powinni być rekrutowani zgodnie z preferowanymi zasadami, a to stanowi duże wyzwanie dla rekruterów i rynku pracy.

Literatura

1. Bieniok H. (2006), *Systemy zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
2. Chojnacki W., Banasiewicz A. (2005), *Człowiek w organizacji. Wybrane problemy doradztwa personalnego i zawodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
3. Clark K. (2021), *Nowe dane LinkedIn pokazują, jak pokolenie Z ponownie kalibruje normy pracy*, <https://www.thedrum.com/news/2021/11/15/new-linkedin-data-shows-how-gen-z-recalibrating-the-norms-work> (dostęp: 19.11.2022).
4. Dale M. (2001), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. *Deklaracja rzymska* (2017), <https://www.wprost.pl/kraj/10048062/deklaracja-rzymska-zostala-przyjeta-co-zawiera-dokument.html> (dostęp: 19.09.2022).

6. Grafton Recruitment (2022), *Pokolenia na polskim rynku pracy*, raport, <https://www.grafton.pl/pl/pokolenia-na-polskim-rynku-pracy> (dostęp: 19.11.2022).
7. Gzowska W. (2016), *Wybrane media społecznościowe jako narzędzie wspierające rekrutację*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5, s. 79-92.
8. Heninboroch-Buhaj M. (2004), *Bez deformacji w rekrutacji*, <https://wupwarszawa.praca.gov.pl/dokumenty/47726/694896> (dostęp: 03.11.2022).
9. <https://sprawnymarketing.pl/> (dostęp: 04.11.2022).
10. <https://www.jobs.pl/o-nas> (dostęp: 04.11.2022).
11. Jamka B. (2000), *Kierowanie kadrami – pozyskanie i rozwój pracowników*, SGH, Warszawa.
12. Koalicja Bezpieczni w Pracy (2022), *Bezpieczeństwo Pracy w Polsce 2022. Osoby 50+ na rynku pracy: możliwości i ograniczenia*, raport, <http://www.krystian.com.pl/raport-bezpieczenstwo-pracy-w-polsce-2022-osoby-50-na-rynku-pracy> (dostęp: 19.11.2022).
13. Król H., Ludwicyński A. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Next Technology Professionals (2022), *Social recruiting – jak wykorzystywać portale społecznościowe w procesach rekrutacyjnych?*, <https://nexttechnology.io/pl/social-recruiting-jak-wykorzystywac-portale-spolecznościowe-w-procesach-rekrutacyjnych/> (dostęp: 24.09.2022).
15. Palonka J., Porębska-Miącz T. (2013), *Social Recruiting – the Use of Social Networks in the Recruiting Process*, „Studia Ekonomiczne”, 153, s. 115-119.
16. Poczowski A. (2021), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer, Warszawa.
17. 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.
18. Suchar M. (2003), *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa.
19. Walczak-Duraj D. (2009), *Emocjonalny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacja – adaptacja i wybór stylu kierowania*, [w:] Byłok F., Cichobłaziński L. (red.), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
20. Stosik A. (2015), *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, za: *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Generacja_X (dostęp: 24.11.2022).

THE USE OF MODERN TECHNOLOGIES IN RECRUITMENT OF EMPLOYEES FROM DIFFERENT GENERATIONS

Abstract: Traditional recruitment methods have been replaced in recent years by modern technologies, especially by online tools which are offered by social media. The growing number of users increasingly equipped with digital competences, being accustomed to learning and working online during the pandemic, and above all, the convenience of using social networking sites and the increasing awareness of the benefits from social media contribute to the competitive advantage of companies which communicate regularly and recruit employees through these media. The aim of the chapter is to discuss the most popular methods of recruitment (e-recruitment) and

job searching by committed, experienced and competent employees from the Baby Boomers, X, Millennials (Y) and Z generations. The ways of looking for a job have changed a lot since 2022 due to recession, rising inflation and the dynamically changing labor market. For the purpose of the chapter the latest statistical data and thematic reports were analyzed.

Keywords: e-recruitment, generation, labor market, recruitment, social media

III

Uwarunkowania prawne

ROZDZIAŁ 14

STOSUNEK PRACY – PODSTAWA PRAWNA RELACJI ŁĄCZĄCEJ PRACOWNIKA Z PRACODAWCĄ

Anna Bazan-Bulanda³³

Streszczenie: Szczególnym rodzajem więzi łączącej pracownika z pracodawcą jest stosunek pracy. Zdefiniowanie go w *Kodeksie pracy* ogranicza w dużym stopniu swobodę stron w konstruowaniu jego treści. Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie, oparte na przepisach i orzecznictwie sądowym, cech charakterystycznych stosunku pracy oraz elementów odróżniających go od umów cywilnych. Rozważania obejmują jedynie elementy wynikające z przepisów prawa cywilnego. Autorka nie dokonuje analizy obowiązków pracodawcy czy zleceniodawcy wynikających z przepisów regulujących kwestie ubezpieczeń społecznych. Obowiązującą w polskim prawie zasadę swobody umów odnosi się do kształtowania treści stosunków zobowiązaniowych przez umowę, która może je tworzyć, zmieniać lub rozwiązywać. Strony korzystają więc ze swobody kontraktowej i zawierają w zależności od swoich potrzeb umowę o pracę bądź umowę zlecenia. Swoboda kontraktowa ma zastosowanie w odniesieniu do umów zawierających elementy umowy o pracę, jak i umowy zlecenia. W takim przypadku o zakwalifikowaniu umowy decyduje zgodna wola stron i nie należy narzucać im umowy o pracę, jeżeli pragną zawrzeć umowę zlecenia.

Słowa kluczowe: pracownik, stosunek pracy, umowa o dzieło, umowa zlecenia

Wprowadzenie

Na funkcjonowanie każdej organizacji wpływają zależności łączące jej członków. Mogą one mieć różny charakter zarówno formalny, jak i nieformalny. Jednym ze źródeł relacji formalnych mogą być przepisy prawa. Szczególnym rodzajem więzi łączącej pracownika z pracodawcą jest stosunek pracy. Zdefiniowanie go w *Kodeksie pracy* ogranicza w dużym stopniu swobodę stron w konstruowaniu jego treści. Istnieje jednak podobieństwo między stosunkiem pracy a innymi więzami prawnymi łączącymi osoby ze sobą współpracujące. W praktyce częste wątpliwości pojawiają się na gruncie umów zlecenia i o dzieło. Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie, na podstawie przepisów i orzecznictwa sądowego, cech charakterystycznych stosunku pracy oraz elementów odróżniających go od umów cywilnych. Rozważania obejmują jedynie elementy wynikające z przepisów prawa cywilnego. Autorka nie dokonuje analizy obowiązków pracodawcy czy zleceniodawcy wynikających z przepisów regulujących kwestie ubezpieczeń społecznych.

³³ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Pojęcie „stosunku pracy”

J. Stelina stwierdził, że: „najważniejszym komponentem treściowym przedmiotu prawa pracy jest stosunek pracy” (Stelina (red.) 2016, s. 7). Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania określonego rodzaju pracy na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem art. 22 § 1 k.p. Pracownikiem zgodnie z regulacją art. 2 k.p. jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Definicję pracodawcy zawiera art. 3 k.p., który stanowi, że jest to organizacja, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników. Stosunek pracy może więc być nawiązany tylko poprzez: umowę o pracę, spółdzielczą umowę o pracę, umowę o pracę w celu przygotowania zawodowego, powołanie, wybór, mianowanie. „Zależnie od tego, który z powyższych aktów dał początek stosunkowi pracy, różnie kształtuje się w świetle prawa zmiana i rozwiązanie tego stosunku, a w pewnym stopniu także (dotyczy to szczególnie mianowania) jego treść. Nie są to jednak różnice sięgające wyrażonej w art. 22 k.p. istoty stosunku pracy i można stwierdzić, że mamy tu do czynienia z odmianami jednolicie pojmowanego, zobowiązaniowego stosunku pracy” (Liszczyński 2020, s. 146).

Powstanie każdego stosunku pracy, bez względu na jego podstawę prawną, wymaga zgodnych oświadczeń woli pracodawcy i pracownika (art. 11 k.p.). Istotna jest więc kwestia zdolności do czynności prawnych osoby składającej takie oświadczenie. Zdolność do czynności prawnych daje osobie fizycznej możliwość samodzielnego działania na gruncie prawa, np. zawierania umów. Zdolność do czynności prawnych nie przysługuje każdemu. Może ona mieć różne zakresy w zależności od wieku czy stanu umysłowego osoby fizycznej.

Podkreślić należy, że pracownikiem w świetle przepisów może być osoba, która ukończyła 18 lat (art. 22 § 2 k.p.). Wyjątek dotyczy osób młodocianych między 15. a 18. rokiem życia, które mogą być zatrudnione, ale tylko w celu przygotowania zawodowego. Wprowadzenie ośmioletniej szkoły podstawowej spowodowało, że mogą ją kończyć osoby, które nie mają 15 lat. Stąd dwa wyjątki dotyczące możliwości zatrudniania osób, które ukończyły szkołę podstawową ośmioletnią, a nie ukończyły jeszcze 15 lat: osoba taka może być zatrudniona na zasadach określonych dla młodocianych w roku kalendarzowym, w którym kończy 15 lat, a w pozostałych przypadkach może być zatrudniona na zasadach określonych dla młodocianych w celu przygotowania zawodowego w formie nauki zawodu.

Zgodnie z przepisami osoba fizyczna może nie mieć zdolności do czynności prawnych, mieć ograniczoną zdolność do czynności prawnych bądź pełną zdolność do czynności prawnych. Brak zdolności do czynności prawnych jest związana z wiekiem osoby fizycznej bądź jej stanem umysłowym. Zdolności do czynności prawnych nie mają osoby, które nie ukończyły 13 lat, oraz osoby całkowicie ubezwłasnowolnione. Całkowicie ubezwłasnowolniona może być osoba, która ukończyła 13 lat,

jeżeli nie jest w stanie kierować swoim postępowaniem z powodu: choroby psychicznej, niedorozwoju umysłowego, innego rodzaju zaburzeń psychicznych, w szczególności pijaństwa lub narkomanii. Czynność prawna dokonana przez osobę, która nie ma zdolności do czynności prawnych, jest nieważna (art. 14 § 1 k.c.). Przepisy przewidują wyjątek dotyczący umów powszechnie zawieranych w drobnych bieżących sprawach życia codziennego (art. 14 § 2 k.c.). Osoba nieposiadająca zdolności do czynności prawnych nie może składać oświadczeń woli, których efektem byłoby nawiązanie stosunku pracy.

Ograniczoną zdolność do czynności prawnych mają osoby, które ukończyły 13 lat, ale nie są jeszcze pełnoletnie, oraz osoby częściowo ubezwłasnowolnione. Częściowo ubezwłasnowolniona może być osoba, której stan nie uzasadnia całkowitego ubezwłasnowolnienia, lecz potrzebna jest pomoc w prowadzeniu jej spraw z powodu: choroby psychicznej, niedorozwoju umysłowego, innego rodzaju zaburzeń psychicznych, w szczególności pijaństwa lub narkomanii. O ważności czynności prawnej dokonanej przez osobę posiadającą ograniczoną zdolność do czynności prawnych decyduje jej rodzaj. Jeżeli osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych zaciąga zobowiązanie lub rozporządza swoim prawem, potrzebna jest zgoda jej przedstawiciela ustawowego (art. 17 k.c.). Konsekwencją takiej czynności jest zwiększenie pasywów lub ograniczenie aktywów działającego, dlatego konieczna jest kontrola ze strony przedstawiciela ustawowego, aby chronić go przed niekorzystnymi skutkami. Bez zgody przedstawiciela ustawowego może więc dokonywać niezobowiązujących czynności prawnych, np. przyjąć darowiznę nieobciążoną poleceniem³⁴.

Ważność umowy zawartej przez osobę ograniczoną w zdolności do czynności prawnych bez wymaganej zgody przedstawiciela ustawowego zależy od potwierdzenia umowy przez tego przedstawiciela (art. 18 § 1 k.c.). Ustawodawca nie wprowadził generalnej zasady nieważności takich umów, ponieważ nie można wykluczyć zawarcia przez osobę np. siedemnastoletnią korzystnego dla niej kontraktu. Przepisy ustanawiają jedynie system kontroli nad tymi czynnościami. Dlatego strona, która zawarła umowę z osobą ograniczoną w zdolności do czynności prawnych, nie może powoływać się na brak zgody jej przedstawiciela ustawowego. Może jednak wyznaczyć temu przedstawicielowi odpowiedni termin do potwierdzenia umowy; staje się wolna po bezskutecznym upływie wyznaczonego terminu (art. 18 § 3 k.c.). W stosunku do osób posiadających ograniczoną zdolność do czynności prawnych przepisy *Kodeksu pracy* przewidują odmienne od *Kodeksu cywilnego* zasady zawierania umów o pracę. W myśl art. 22 § 3 k.p. osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych może bez zgody przedstawiciela ustawowego nawiązać stosunek pracy oraz dokonywać czynności prawnych, które dotyczą tego stosunku. Jednakże gdy

³⁴ Por.: Uzasadnienie uchwały pełnego składu Izby Cywilnej Sądu Najwyższego z dnia 30 kwietnia 1977 r.: „Rodzice mogą bez zezwolenia sądu opiekuńczego przewidzianego w art. 101 § 3 kodeksu rodzinnego i opiekuńczego nabywać dla małoletniego dziecka nieruchomości na podstawie umowy darowizny w stanie wolnym od zobowiązań wobec darczyńcy lub osób trzecich” (OSNCP 2/78, poz. 19).

stosunek pracy sprzeciwia się dobru tej osoby, przedstawiciel ustawowy za zezwoleniem sądu opiekuńczego może stosunek pracy rozwiązać.

Pełną zdolność do czynności prawnych nabywa się z chwilą uzyskania pełnoletności, czyli ukończenia 18 lat. Należy pamiętać, że osoba pełnoletnia, aby posiadać pełną zdolność do czynności prawnych, nie może być nawet częściowo ubezwłasnowolniona. Osoba taka może samodzielnie składać oświadczenia woli, w tym związane ze stosunkiem pracy.

Przepisy *Kodeksu pracy* wskazują dolną granicę wieku, po osiągnięciu którego można być pracownikiem, natomiast nie określają jej górnej granicy. Kwestia ta była wielokrotnie przedmiotem rozważań i orzecznictwa Sądu Najwyższego. Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 4 listopada 2004 r. I PK 7/04 (OSNP 2005/12/171) uznał, że wypowiedzenie dokonane wyłącznie z powodu osiągnięcia przez pracownika wieku emerytalnego musiałoby być uznane za nieuzasadnione, a do dokonania takiej oceny przydatne są generalne zasady prawa pracy, ujęte m.in. w art. 113 k.p. traktującym o zakazie stosowania praktyk dyskryminacyjnych. Wypowiedzenie umowy o pracę na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego jest nieuzasadnione w rozumieniu art. 45 § 1 k.p. Sąd Najwyższy podzielił również stanowisko, że – co do zasady – osiągnięcie wieku emerytalnego i nabycie prawa o emerytury nie uzasadnia wypowiedzenia stosunku pracy, ponieważ zdarzenia te nie wiążą się z pracą, a w szczególności nie wskazują na nieprzydatność pracownika lub istnienie, związanego z racjonalizacją zatrudnienia, interesu pracodawcy w rozwiązaniu stosunku pracy. Sąd Najwyższy zwraca przy tym uwagę, że zasada zachowania przez pracowników posiadających prawo do emerytury prawa do pracy znajduje również potwierdzenie w wykładni przepisów (zwłaszcza art. 6) dyrektywy Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiającej ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz.U. UE 2000, L. 303, s. 16; polskie wydanie spec. Dz.U. UE rozdz. 5, t. 4, s. 79). Podobnie stwierdził Sąd Najwyższy w uchwale składu siedmiu sędziów z dnia 21 stycznia 2009 r., II PZP 13/08 (OSNP 2009, nr 19-20, poz. 248), w której stwierdził, że osiągnięcie wieku emerytalnego i nabycie prawa do emerytury nie może stanowić wyłącznej przyczyny wypowiedzenia umowy o pracę przez pracodawcę (art. 45 § 1 k.p.).

Uwzględniając orzecznictwo sądowe, należy stwierdzić, że nie ma generalnej reguły mówiącej o tym, kiedy pracownik musi zakończyć zatrudnienie z powodu wieku. Każdorazowo powinien decydować stan faktyczny – możliwości zdrowotne pracownika, ale także możliwości ekonomiczne pracodawcy. Sąd Najwyższy dopuszcza osiągnięcie wieku emerytalnego przez pracownika jako uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia w sytuacji, gdy konieczność taka wynika z kondycji finansowej pracodawcy. Por. wyrok SN z 4 listopada 2004 r., I PK 7/04 (OSNP 2005/12/171).

Stosunek pracy tworzą jedynie wskazane w art. 22 k.p. zdarzenia. Wątpliwości co do powstania stosunku pracy mogą się pojawić w związku z zawarciem umowy, która łączy ze sobą elementy umowy o pracę z elementami umów cywilnych. W takim przypadku należy uwzględnić wolę stron. Nie można zakładać, że strony mające pełną zdolność do czynności prawnych miały zamiar zawrzeć umowę o innej

treści (np. umowę o pracę) niż tę, którą zawarły (np. umowę zlecenia) (wyrok SN z dnia 5 września 1997 r., I PKN 229/97, OSNAPiUS 1998, nr 11, poz. 329). W wyroku z dnia 7 października 2009 r. Sąd Najwyższy stwierdził, że o ustaleniu charakteru umowy o świadczenie pracy nie może przesądzać jeden jej element, ale całościowość okoliczności faktycznych; rozstrzygnięcie każdej sprawy tego typu musi uwzględniać okoliczności faktyczne danego przypadku. Jeżeli oceniana umowa wykazuje cechy różnych umów o świadczenie pracy, dla rozstrzygnięcia o jej charakterze konieczne jest ustalenie, które z jej cech mają charakter przeważający.

Stosunek pracy a świadczenie pracy na podstawie umów cywilnoprawnych

„Nie każdy więc człowiek pracujący w znaczeniu ogólnym, potocznym tego słowa znaczeniu, tzn. wykonujący jakąś działalność zwaną pracą (fizyczną lub umysłową), jest pracownikiem w znaczeniu prawnym (według kp)” (Zieliński 2001, s. 112). Jak wyżej wskazano, stosunek pracy tworzą wyłącznie wymienione w kodeksie pracy podstawy prawne. W praktyce występują przypadki relacji łączących dwa podmioty, które przypominają stosunek pracy, ale nim nie są.

Zgodnie z przepisami nie jest pracownikiem osoba wykonująca jakieś czynności na rzecz zakładu pracy na podstawie umowy zlecenia. Zgodnie z art. 734 § 1 k.c. przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie. Jak wynika ze wskazanej regulacji, zakres przedmiotowy umowy zlecenia ogranicza się do wykonywania czynności prawnych”. Wyrażenie „dokonanie określonej czynności prawnej” należy interpretować elastycznie. Jedną umową zlecenia objąć można zlecenie większej, a nawet nieustalonej liczby czynności prawnych. Podobnie szeroko należy pojmować „określenie” zleconych czynności. Zależnie od sytuacji może nieraz wystarczyć określenie tylko rodzaju czynności. „Określoną czynnością prawną” może być – w zależności od woli stron – pojedyncza czynność prawna, ale mogą to być również czynności prawne oznaczone rodzajowo i w dodatku powtarzalne” (Rajski, Warszawa 2001, s. 359). W sytuacji gdy przedmiotem umowy jest dokonywanie czynności faktycznych, których nie można zakwalifikować jako inną umowę, zastosowanie będzie miał przepis art. 750 k.c. Zgodnie z jego treścią do umów o świadczenie usług, które nie są uregulowane innymi przepisami, stosuje się odpowiednio przepisy o zleceniu. Przepis ten pozwala na konstruowanie umów tzw. zlecenia w szerokim znaczeniu (Bieniek i in. 1997). Dlatego dla stwierdzenia, czy dana osoba jest pracownikiem, należy sprawdzić, czy wykonywane przez nią zadania i sposób jej działania mają charakter stosunku pracy. Stosunek pracy charakteryzuje wykonywanie pracy na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy”. Zasada osobistego świadczenia pracy została potwierdzona przez Sąd Najwyższy, który w wyroku z dnia 26 listopada 1998 r., I PKN 458/98 (OSNAPiUS 2000/3, poz. 94) uznał za niedopuszczalne zamieszczenie w umowie o pracę postanowienia zezwalającego na wykonywanie

obowiązków pracownika przez osobę trzecią – zastępcę. Za istotę podporządkowania należy uznać możliwość codziennego konkretyzowania pracownikowi jego obowiązków, a w szczególności wskazywania czynności mieszczących się w zakresie uzgodnionego rodzaju pracy i sposobu ich wykonywania. Dyspozycyjność pracownika charakterystyczna dla stosunku pracy oznacza podejmowanie zadań według wskazań pracodawcy, natomiast obowiązek stosowania się do poleceń przełożonego został wskazany w art. 100 § 1 k.p. (wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 10 stycznia 2019 r., III AUa 1208/18, <https://orzeczenia.katowice.sa.gov.pl>).

Codziennie stawianie się do pracy bez z góry określonych czynności do wykonania, wykonywanie na bieżąco poleceń zwykle świadczy o wykonywaniu pracy pod kierownictwem pracodawcy³⁵. Najważniejszym przymiotem umowy o pracę nie jest jednak pozostawanie w dyspozycji pracodawcy, ponieważ obowiązek taki może wynikać również z umów cywilnych. Główną jej cechą jest wykonywanie pracy podporządkowanej, co jest decydujące dla odróżnienia umowy o pracę od innych umów.

Elementami stosunku pracy są: określony czas pracy i miejsce wykonywania czynności, podpisywanie listy obecności, podporządkowanie pracownika regulaminowi pracy oraz poleceniom kierownictwa co do miejsca, czasu i sposobu wykonywania pracy oraz obowiązek przestrzegania norm pracy, obowiązek wykonywania poleceń przełożonych, wykonywanie pracy zmianowej, stała dyspozycyjność czy dokładne określenie miejsca i czasu realizacji powierzonego zadania oraz ich wykonywanie pod nadzorem kierownictwa³⁶. Istota takiego pracowniczego podporządkowania sprowadza się więc do tego, że pracownik nie ma samodzielności w określaniu bieżących zadań, ponieważ to należy do sfery pracodawcy organizującego proces pracy wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 lutego 2016 r., II PK 352/14 (LEX nr 2004192).

Dla oceny charakteru stosunku prawnego łączącego strony, czy jest to umowa o pracę czy zlecenia, należy uwzględnić specyfikę funkcjonowania podmiotu zatrudniającego. Umowa zlecenia z reguły określa rodzaj wykonywanych czynności i w zasadzie nie może polegać na pozostawaniu przez zleceniobiorcę w dyspozycji zlecającego i wykonywanie czynności zleczanych na bieżąco (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 października 1999 r., I PKN 307/99 (OSNP 2001/7/214)).

Zasadę prawa cywilnego wynikającą z art. 65 § 2 k.c., zgodnie z którą: „W umowach należy raczej badać, jaki był zgodny zamiar stron i cel umowy, aniżeli opierać się na jej dosłownym brzmieniu”, należy stosować także do umów, które w swej istocie są umowami o pracę, a nazwane zostały zleceniem czy umową o dzieło. Podejście takie wynika wprost z regulacji art. 22 § 1¹ k.p., który stanowi: „zatrudnienie na warunkach określonych w § 1 jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy”.

³⁵ Por. por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 października 1999 r., I PKN 307/99 (OSNPiUS 2001 nr 7, poz. 214) czy z dnia 18 lutego 2016 r., II PK 352/14.

³⁶ (por. wyrok SN z dnia 25 listopada 2005 r., I UK 68/05, Wokanda 2006/4/26, wyrok SN z dnia 25 listopada 2005 r., I UK 68/05, Wokanda 2006/4/26).

Podkreślić należy, że nazwanie łączącego strony kontraktu „umową o pracę” w sytuacji, w której nie powstanie między stronami stosunek pracy, nie będzie skutkowało stosowaniem do niego przepisów prawa pracy. Stanowisko takie potwierdził Sąd Najwyższy w swym orzecznictwie. W wyroku z dnia 4 grudnia 1997 r., I PKN 394/97 (OSNAP 1998, z. 20, poz. 595) stwierdził, że przepis art. 22 § 11 k.p. nie ma zastosowania, gdy w łączącym strony stosunku prawnym brak podstawowych elementów charakterystycznych dla stosunku pracy, takich jak osobiste wykonywanie czynności oraz podporządkowanie organizacyjne i służbowe. A w wyroku z 28 października 1998 r., I PKN 416/98 (OSN Zb. Urz. 1999, nr 24, poz. 775) sformułował tezę, że brak bezwzględnego obowiązku świadczenia pracy wyklucza możliwość zakwalifikowania stosunku prawnego jako stosunku pracy.

Podejmując się odróżnienia stosunku pracy od stosunków o charakterze cywilnoprawnym, w pierwszej kolejności należy wskazać, że o wyborze podstawy zatrudnienia decyduje przede wszystkim zgodna, autonomiczna wola stron. Jak wskazał SN w wyroku z dnia 26 marca 2008 r., I UK 282/07 (LEX nr 411051), o rodzaju zawartej umowy decyduje nie tylko i nie tyle jej nazwa, ile cel i zgodny zamiar stron. W sytuacji, gdy łącząca strony umowa zawiera elementy zarówno umowy o pracę, jak i umowy zlecenia, a żadne nie przeważają, rozstrzygający powinien być zgodny zamiar stron i cel umowy, który może być także wyrażony w nazwie umowy (wyrok SN z dnia 18 czerwca 1998 r., I PKN 191/98 (OSNAPiUS z 1999 r., nr 14, poz. 449). W przypadku gdy nie można ustalić przeważających cech stosunku pracy, o jego charakterze powinna decydować formalna nazwa lub sposób realizacji zobowiązania cywilnoprawnego (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 września 1998 r., I PKN 293/98 (OSNAPiUS z 1999 r., nr 18, poz. 582).

Mimo że umowa o dzieło z definicji nie powinna być w najmniejszym stopniu utożsamiana ze stosunkiem pracy, jednak czasem powstają wątpliwości podobne jak w przypadku umowy zlecenia. Zgodnie z definicją wskazaną w art. 627 k.c. przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia. W umowie o dzieło nie zachodzi stosunek podporządkowania jak w przypadku stosunku pracy. Stosunek pracy posiada szczególne cechy, które pozwalają na jego odróżnienie od innych stosunków prawnych do niego zbliżonych, a mianowicie umowy o świadczenie usług oraz umowy o dzieło. Stosunek pracy wyróżnia się koniecznością osobistego wykonania pracy, podporządkowaniem pracownika pracodawcy, wykonywaniem pracy na rzecz pracodawcy i na jego ryzyko, a ponadto odpłatnością pracy” (Jackowiak i in. 1996, s. 57) Umowa o pracę tworzy zobowiązanie starannego działania, a umowa o dzieło jest zobowiązaniem rezultatu. Wskazane cechy umowy o dzieło w sposób dostateczny odróżniają ją od stosunku pracy.

Podsumowanie

Stosunek pracy tworzą ściśle określone źródła wskazane w art. 22 k.p. taksatywnie. Praktyka wskazuje jednak na istnienie powiązań prawnych, które choć są zbliżone

do stosunku pracy, nie tworzą go. Istniejąca w prawie cywilnym zasada swobody umów zakłada (art. 353¹ k.c.), że strony mogą, zawierając umowę, ułożyć stosunek prawny według swojego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku prawnego, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Swoboda ta oznacza: dowolność zawierania lub nie umów, 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. Wolność w kształtowaniu treści kontraktu przejawia się w możliwości wybrania umowy nazwanej, zmodyfikowaniu jej bądź zawarcia umowy nienazwanej. Strony korzystają więc ze swobody kontraktowej i zawierają w zależności od swoich potrzeb umowę o pracę bądź umowę zlecenia. Sąd Najwyższy w swym orzecznictwie podkreśla autonomię stron w kształtowaniu łączącego je stosunku prawnego. Nie jest natomiast dopuszczalne zmuszanie pracownika przez pracodawcę do zawierania umów zlecenia w miejsce umów o pracę. Pamiętać również należy, że zawarcie umowy zlecenia, której treść ma wszystkie elementy umowy o pracę, jest niedopuszczalne. Swoboda kontraktowa ma zastosowanie w odniesieniu do umów zawierających elementy zarówno umowy o pracę, jak i umowy zlecenia. W takim przypadku o zakwalifikowaniu umowy decyduje zgodna wola stron i nie należy narzucać im umowy o pracę, jeżeli pragną zawrzeć umowę zlecenia.

Literatura

1. Bieniek G. i in. (1996), *Komentarz do kodeksu cywilnego. Księga trzecia. Zobowiązania Tom I*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
2. Liszcz T. (2020), *Prawo pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Rajski J. (red.) (2001), *Prawo zobowiązań – część szczegółowa*, C.H.Beck Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa.
4. Stelina J. (red.) (2016), *Prawo pracy*, C.H. Beck, Warszawa.
5. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (t.j. Dz.U. 2022 poz. 1510, 1700).
6. Uchwała składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z dnia 21 stycznia 2009 r., II PZP 13/08 (OSNP 2009, nr 19-20, poz. 248).
7. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 10 stycznia 2019 r., IIIAUa 1208/18 (<https://orzeczenia.katowice.sa.gov.pl>).
8. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 września 1997 r., I PKN 229/97 (OSNAPiUS 1998, nr 11, poz. 329).
9. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 czerwca 1998 r., I PKN 191/98 (OSNAPiUS 1999, nr 14, poz. 449).
10. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 października 1999 r., I PKN 307/99 (OSNP 2001/7/214).
11. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 listopada 1998 r., I PKN 458/98 (OSNAPiUS 2000/3, poz. 94).
12. Wyroku Sądu Najwyższego z dnia 4 listopada 2004 r., I PK 7/04 (OSNP 2005/12/171).
13. Wyrok Sądu Najwyższego z 18 lutego 2016 r., II PK 352/14 (LEX nr 2004192).
14. Zieliński T. (red.) (2001), *Kodeks Pracy. Komentarz*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

EMPLOYMENT RELATIONSHIP – THE LEGAL BASIS FOR THE RELATION BETWEEN THE EMPLOYEE AND THE EMPLOYER

Abstract: The employment relationship is a special type of bond between the employee and the employer. Defining it in the Labor Code limits to a large extent the freedom of the parties in constructing its content. The purpose of this chapter is to indicate, based on the provisions and jurisprudence, the characteristics of the employment relationship and the elements that distinguish it from civil contracts. The considerations include only the elements resulting from the provisions of civil law. The author does not analyze the obligations of the employer or the principal resulting from the provisions governing social security issues. The principle of freedom of contract applicable in Polish law refers to the shaping of the content of contractual relations by a contract that may create, amend or terminate it. Therefore, the parties use contractual freedom and conclude an employment contract or a contract of mandate, depending on their needs. Contractual freedom applies to contracts containing elements of an employment contract as well as a contract of mandate. In this case, the qualification of the contract is determined by the unanimous will of the parties and the employment contract should not be imposed on them if they wish to conclude a mandate contract.

Keywords: contract of mandate, contract for specific work, employee, employment relationship

Rozdział 15

REGULATORY ISSUES OF REMOTE WORK IN THE LEGAL SYSTEMS OF THE USA AND EUROPE

Konrad Głębocki³⁷

Abstract: COVID-19 enhanced the use of remote work. In these new circumstances, there are many important legal issues to be regulated in legal systems. The aim of the chapter is to analyze regulatory efforts in the USA and some chosen European countries, especially concerning the elements which are at the front of discussions and regulations in given countries. The second aim is to systematize these elements. To realize these aims the author first reviews regulatory efforts in chosen countries looking for the most often appearing and the most stressed elements in the countries. The review was based on the literature and professional and government Internet sites.

Keywords: COVID-19, labor law, remote work

Introduction

Legal challenges of remote work in the Europe and USA vary first of all because of radical differences in employment rules. In the US dominates employment at-will which gives both parties of the working relationship much freedom in terminating the work contract. Whereas in Europe situation is different – strict employment laws do not allow firing an employee at any time, usually, notice is needed and just reason should be given. These differences determine to some extent different legal issues in the case of remote work which in the majority of cases is an effect of the COVID-19 pandemic.

The proper regulation of labor law in a country could influence positively not only the working legal relationships but also social relationships. Moreover, it could be crucial for the economic development of countries and therefore affect the living conditions of people.

Remote work causes the evolution of the reflection on the usage of time and moves the frontiers between private and professional life. This can lead to problems with the assessment of the value of work. The equilibrium in the working relationship could be violated giving the employer the possibility of shaping rules of work that will be favorable for him. Remote work can contribute to new work organization forms which could enhance enterprises' productivity. Remote work supports flexible

³⁷ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

work conditions but legal regulations on that are scarce or incomplete. These regulations should protect the health of employees and maintenance of the good shape of it. Another important (potentially legal) issue is the scope of control carried out by employers over the work of employees. This control could crossover the justified autonomy of workers especially since they work at home in a private space. The intensification of remote work through control is another issue. These issues if developed could act contrary to the principal reason for the implementation of remote work (Scaillerez, Tremblay 2016, pp. 29-30).

In remote work conditions, employers are looking for ways of controlling workers. Artificial Intelligence (AI), new devices, and a combination of big data analysis and algorithmic governance are new tools for employers. This dramatically changes employment relationships. The day-to-day decisions of an employer could be more informed and productivity improved. New tools in working arrangements appear like well-examined platform work and a family of logged-in jobs. This is accompanied by cheap, massive, and imperceptible production, usage, and storage of data. New evidence-based human resources and intensive management practice could deepen control over work (Aloisi, Gramano 2019, pp. 101-127).

Legal issues of remote work in the USA

In the US working conditions of employment-at-will mean that employees can quit or be fired at any time or for any or no reason with no notice required. Most employees in the US are on at-will-employment which decides that they have no contractual rights to continued employment. This regulation is in contrast with European Union countries' legal standards. Allowing employers to hire and fire at once means the possibility to adjust fast to changing market conditions. The efficiency of firms could grow. Employers are not afraid to hire more people if they need them in case of growing opportunities in a given market. In Europe, employers are very careful to hire more people fast because they keep in mind the hardship of the maintenance of more people when the market for products or services is shrinking (Varner, Schmidt 2022, pp. 1-11).

Even long before COVID-19 the discussion on the legal nature of remote work had been carried out. In the USA was disputed e.g. profound effect of internet technologies on the nature of employment. In this context terms like “cyberspace workplace” and “telecommuting” from home were discussed. Legal uncertainty showed up in how employment laws apply to the cyberspace workforce. It has been suggested that employment laws must evolve to adjust to this new paradigm in working characteristics (Gabel, Mansfield 2001, pp. 233-266).

In the post-pandemic situation, part of employees want to stay home on the other side some employers want them back in the office. If an employer does not accept remote work the employees could just quit – if they do not want to come back to the office. Under an employment-at-will contract, each moment of new conditions in the employment relationship is treated as a new contract. Therefore the employer could

terminate the remote work contract and his offer of the work on-site would be treated as a possibility of a new contract (Arnow-Richman 2020, pp. 1-2).

The pandemic enhanced the practice of remote work also in respect of hiring employees who work outside of the state in which the employer operates. This brings many legal issues for employers. Many companies in the US do not monitor the location where their employees carry out their remote work. This could bring legal liability, sometimes very painful. The companies often breach the tax law and other laws of the states where currently their employees are working. The same could occur with employees staying in other countries of the world. There could arise problems related to income tax, sales tax, local taxes, labor provisions such as daily overtime, non-compete contract arrangements, family leave rights, PTO (paid time off) carryover, and others (SHRM 2022).

Legal issues of remote work in chosen European countries

In the UK although the labor law is similar to the one of the US there are some differences. It must be noted that the term “employee” is reserved for persons who work in the place given by the employer, working hours are set by the employer, and so on. An important example of differences in work relationships in the UK and the US is the termination of contracts. Until two years of employment employees in the UK are not protected before the instant termination of a contract. Being employed for more than 2 years means that the employer to terminate the work contract must give a fair reason. This is treated by UK courts very seriously: the reasons must be real which means they must be of such a nature that they substantially influence employer-employee relationships. The reasons to be fair could be e.g. about personal conduct, ability to perform the required work etc. (Bilello 2022).

Remote work in the UK is part of the so-called flexible work. All employees have the right to request remote work (not only parents). This right is being gained after working 26 weeks for the same employer. Employers must deal with such a request in a reasonable manner which means among others meeting with the employee who submitted the request and assessing the advantages and disadvantages of allowing remote work. If the employer does not reasonably deal with the matter the employee could sue him at the Employment Tribunal (<https://www.gov.uk/flexible-working>).

It seems that in France the law regarding remote work is well-established. For example, the provisions give both the employee and employer the possibility of refusing to remove the work to the home of an employee. An employee can refuse remote work in any situation and can not be punished for that by the employer. Consequently, any disciplinary procedure started against the employee for that reason is treated as unjustified. Especially the employee could not be fired for that reason. The only exception is the case of a pandemic like COVID-19 (Reins 2020).

In Germany even a couple of years ago there were suggestions to modernize the legal definition of an employee concerning remote work. One suggestion was about the introduction of a minimum wage for self-employed workers, and another was to

include self-employed to social insurance in a similar way as employees. This could be done by directly involving the self-employed in social insurance (as in some European countries like Austria) or obliging the employer to do so (Klebe 2017). In Germany, a dispute over the nature of platform work is going on. The platforms are determined as being in the grey legal zone. Platforms are not classical employers and it has effects on the insurance of employees and relations between platform employers and employees because they are not classical employers and employees. Platforms are rather intermediaries in the legal sense. Social insurance for an employee is here lacking because employees are *de facto* self-employed people. These people have no contact point when they are punished by platform owners. In the context of platforms traditional notions like “work”, “worker” or “supervision” lose clarity (Güney-Fram, Fuchs 2020, p. 14).

In Austria, in the context of the post-COVID-19 pandemic situation, it is observed that apart from new chances related to new forms of employment also old and new risks show up, the latter ones, especially in the area of social insurance. New employment forms are difficult to assess especially in a quantified way. COVID-19 highlighted gaps in social insurance of new forms of employment. The COVID-19 crisis showed moreover insufficient representation of interest of employed especially when they are self-employed. These new forms of work according to the International Labor Organization are four: temporary work, various shapes of part-time work, multiple employers’ work, and apparent self-employment. OECD in the context of post-pandemic employment name the following new employment forms: platform work, short-time work (0-3 months), a contract without set work times and work on one’s account (Derndorfer, Hofbauer 2022).

In Belgium, some provisions grant the employees working from home an allowance (paid per month by the employer and tax-free). This concerns employee working at home at least one day a week and at least five days per month. The allowance is to cover various costs incurred by employees such as the use of office space, insurance, snacks, property tax etc. (<http://www.globalnews.lockton.com>).

In Italy, the accent is being put on the need for new provisions concerning the health of the remote worker. It is about the accessibility of proper chairs and desks for work at home. Moreover, it is about the proper light and microclimate conditions. The next problem is about conditions concerning the level of noise. Within non-legal terms, in a longer perspective, there could be a problem of eroding companies’ culture. Effective use of technology requires inventing new attitudes towards the way of working. The up-to-date concepts must be analyzed to prevent possible negative effects on the muscle-bone system of workers. Work at home should be conducted in a room with proper space. Another problem is about breaks at work. Maybe because of problems with proper work conditions at home, there should be more frequent breaks during work (Del Gaudio 2021, p. 149).

According to proper actual Italian provisions employer can make an individual, written agreement on remote work with an employee. The written agreement must be sent by the employer to public administration using the special platform of the

Ministry of Labor. The employer must include proper data on the employer and employee, type of work contract, date of signing the agreement, the end of binding force, and some other information. The Employer should provide technical equipment for remote work, not doing this would mean that employer covers the costs of such equipment. Working remotely the employee should have the same rights as the employee working at the office: e.g. the same rights to vacation (Redazione Lavoro e Diritti 2022).

In Denmark guidelines for remote work had been issued by the proper authority (Danish Working Environment Authority) on 30 April 2022. The guidelines apply to employees who perform work using a screen at home for more than two days a week based on an average within the time of one month. The employer must ensure that employees have the proper furniture including a table, a chair, and a screen which must be adjustable and have proper lighting. The extent of liability of employers for injuries that happened during remote work had also been established in provisions.

In Poland, there are important suggestions that remote work should be after the post-COVID-19 state regulated in the *Labor Code*. Such regulation would give an employer a chance for multi-facet and long-run modification of an enterprise's functioning. Various problems would have to be resolved: ways of contact with an employee, compliance with working time, effective control of work, and protection of personal data. On the other hand lack of necessity of commuting would mean sparing time. Indispensable would be creating a certain space at the home of an employee intended for work. Realizations of work duties would demand employee self-discipline. Another problem is the regulation of the rest time during work or the question of the use by an employee of his/her internet. During the pandemic COVID-19 due to special provisions accepted by Polish Parliament, the employer could decide that work is to be carried out at home – this should be treated as based on the pandemic situation. In the normal state of affairs, it should be regulated in such a way that the rights of an employee are protected and the decision on remote work should be based on the free will of both parties of the legal relationship (Mitrus 2020, p. 4). In June 2022 Polish government worked out a proposal for amendments to the Polish *Labor Code* with the introduction of new provisions on remote work. The legislative process is in the course – the possible date of validity of new provisions is the next year 2023. It is the reaction to the post-pandemic situation when the number of employees working remotely dramatically increased. According to the proposal, the employee shall execute remote work based on an agreement with the employer. The employer shall have a legal obligation of accepting the request to execute remote work only in case of pregnant women, parents of children under 4 years old, and guardians of disabled people – in the case where the character of work allows them to carry it out in a remote way. The employer shall be obliged to provide an employee with installation, service, and maintenance of technical equipment necessary for remote work or cover their costs. Moreover, employers shall have the legal obligation of covering the costs of energy and

telecommunication indispensable for remote work. Employers will have the right to sobriety control during working hours (Błaziak 2022).

The Above various conditions of remote work could be systematized in the following groups of conditions: Who has the power to decide on remote work (in the US both employer and employee must agree on that, in the UK every employee has the right to request for remote work and employer must consider it in a reasonable manner, in France the employee could refuse to work remotely and no negative consequences could happen caused by the employer, in Poland free will of employer and employee but with some exceptions e.g. the request of the employees who are parents should be accepted according to the proposal of the law which is in the legislative course), controlling the employee at remote work (using high technology tools to control increase productivity, in Poland control over sobriety of employee), problem of protection of good health and good shape of employees (in Italy and in Denmark – appropriate chairs, desk, lighting, proper space etc. and problem of liability of an employer for the injures occurred during remote work – Denmark), problem of employees working remotely staying in another country – the responsibility of an employer for breaching legal norms of other country (special attention in the USA), problem of character of work as self-employed and avoidance in a way social insurance of an employee (Germany and Austria), the problem of the role of platforms owners in relation to the ones taking the orders, the problem of paying allowances by employers (Belgium) or supplying the proper equipment or covering the real costs of energy and others (Poland and Italy).

Conclusions

In the post-pandemic world, remote work is used more and more often. Many regulatory issues arise which could be solved in various ways. In the US and European countries, these issues are being solved in different ways. The chapter aimed to analyze regulatory efforts in the USA and some chosen European countries, especially concerning the elements which are at the front of discussions and regulations in given countries. This aim has been realized through the analysis of legislative efforts in the USA, the UK, France, Germany, Austria, Italy, Denmark, and Poland. The legal issues most apparent and stressed in analyzed countries were described in the chapter. The second aim in form of systematization was also realized. The issues recognized in examined countries were classified into the following groups: the power of decision on remote work, the control over an employee, the health of an employee, the equipment supply and its maintenance, self-employment and its character, and social security.

The lists of recognized issues and groups of issues determined above are not full but could be helpful both in developing theory on remote work legal issues, in the regulatory efforts, as well as in shaping real working relationships where there are no legal norms yet or legal norms give freedom of shaping the labor contract in a given respect.

Bibliography

1. Aloisi A., Gramano E. (2019), *Artificial intelligence is watching you at work: digital surveillance, employee monitoring, and regulatory issues in the EU context*, "Comparative Labor Law & Policy Journal", 41, 30, pp. 101-127.
2. Arnow-Richman R. (2020), *Is There an Individual Right to Remote Work? A Private Law Analysis*, "ABA Journal of Labor & Employment Law", 20-46, pp.1-7.
3. Bilello V. (2022), *What are labor laws like in the UK?*, <https://remote.com/blog/uk-labor-laws> (read: 07.11.2022).
4. Błaziak P. (2022), *Praca zdalna i kontrole trzeźwości w nowym Kodeksie pracy. Zmiany jednak w przyszłym roku?*, <https://biznes.interia.pl/praca/news-praca-zdalna-i-kontrole-trzezwosci-w-nowym-kodeksie-pracy-zm,nId,6385713> (read: 03.11.2022).
5. del Gaudio M. (2021), *To defend myself against COVID-19, I took my work at home. Per difendermi dal COVID-19 ho portato il lavoro a casa*, "Rivista Italiana di Ergonomia", 22, pp. 139-159.
6. Derndorfer J., Hofbauer J., *Neue atypische Beschäftigung in Österreich: was wir wissen, was nicht und wieso Corona die Dringlichkeit einer soliden Datenbasis verdeutlicht*, [in:] Filipič U., Schönauer A. (eds.), *Ein Jahr Corona: Ausblick Zukunft der Arbeit*, pp. 37-46, ÖGB-Verlag, Wien,
7. Gabel J., Mansfield N. (2001), *On the increasing presence of remote employees: an analysis of the internet's impact on employment law as it relates to teleworkers*, "Journal of Law, Technology & Policy", 2, pp. 233-266.
8. Güney-Fram I., Fuchs J. (2020), *Gleichstellungsorientierte Gestaltung von Plattformarbeit: Diskriminierungsrisiken, Chancen und Regulierungsansätze*, www.dritter-gleichstellungsbericht.de (read: 28.10.2022).
9. <http://www.globalnews.lockton.com> (read: 03.11.2022).
10. <https://www.gov.uk/flexible-working> (read: 08.11.2022).
11. Klebe T. (2017), *Arbeitsrecht 4.0: Faire Bedingungen für Plattformarbeit*, „Friedrich – Ebert – Stiftung – Wirtschafts – Und Sozialpolitik“, 22, pp. 1-4.
12. Mitrus L. (2020), *Praca zdalna de lege lata i de lege ferenda – zmiana miejsca wykonywania pracy czy nowa koncepcja stosunku pracy? Część 2*, "Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 11, pp. 3-10.
13. Redazione Lavoro e Diritti (2022), *Smart Working per i privati: come funziona e cosa sapere da settembre 2022*, <https://www.lavoroediritti.com/leggi-e-prassi/smart-working-accordo-individuale-31-marzo> (read: 06.11.2022).
14. Reins D. (2020), *Télétravail: les règles à connaître*, <https://www.village-justice.com/articles/teletravail-les-regles-connaître,34020.html> (read: 23.09.2022).
15. Scaillerez A., Tremblay D.G. (2016), *Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail: analyse et impact du cadre légal Européen et Nordaméricain*, "Revue de l'Organisation Responsable", 1, 11, pp. 21-31.
16. SHRM (2022), *Out-of-State Remote Workers Are Increasing Legal Risks for Employers*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/state-and-local-updates/pages/out-of-state-remote-workers-legal-risks.aspx> (read: 23.09.2022).
17. Varner K., Schmidt K. (2022), *Employment-at-Will in the United States and the Challenges of Remote Work in the Time of COVID-19*, "Laws", 11, 29.

KWESTIE REGULACYJNE PRACY ZDALNEJ W SYSTEMACH PRAWNYCH W USA I EUROPIE

Streszczenie: Pandemia COVID-19 spowodowała częstsze niż do tej pory wykorzystanie pracy zdalnej. W tych nowych warunkach pojawia się wiele ważnych kwestii prawnych do uregulowania w systemach prawnych. Celem rozdziału jest analiza działań regulacyjnych w USA i kilku wybranych krajach europejskich, w szczególności w zakresie kwestii, które wysuwają się na plan pierwszy zarówno w publicznym dyskursie, jak i w działaniach regulacyjnych w poszczególnych krajach. Po drugie celem rozdziału jest usystematyzowanie tychże kwestii. Aby zrealizować powyższe cele, autor dokonał przeglądu działań regulacyjnych w wybranych krajach, skupiając się na tych działaniach, które pojawiają się na pierwszym planie i są działaniami najbardziej akcentowanymi w tychże krajach. Przegląd był oparty na literaturze przedmiotu oraz na specjalistycznych i rządowych stronach internetowych.

Słowa kluczowe: praca zdalna, prawo pracy, COVID-19

Rozdział 16

SYGNALISTA W ZAKŁADZIE PRACY. PRAWNO-SPOŁECZNY KONTEKST ZAGADNIENIA

Anna Albrychiewicz-Słocińska³⁸

Streszczenie: Wdrożenie systemu whistleblowingu w Polsce, opartego na dyrektywie unijnej, ulega opóźnieniu. Po pierwsze brak ustawy regulującej tą problematykę, po drugie wydaje się, iż polskie organizacje są nieprzygotowane na różnorakie problemy natury społecznej, jakie mogą się pojawić na etapie wdrożenia opracowywanych procedur. Celem rozdziału jest nakreślenie prawnych aspektów problematyki whistleblowingu, wskazanie aktualności problematyki oraz potencjalnych problemów natury organizacyjno-społecznej związanych z wdrożeniem systemu sygnalizowania nieprawidłowości w organizacji.

Słowa kluczowe: sygnalista, whistleblowing, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Do dnia 17 grudnia 2021 roku państwa Unii Europejskiej miały wdrożyć dyrektywę o ochronie sygnalistów. I choć na koniec roku 2022 w Polsce wciąż nie ma uchwalonej ustawy regulującej wprowadzenie dyrektywy (w przestrzeni analiz prawnych znalazł się natomiast czwarty projekt ustawy), warto przyjrzeć się temu zagadnieniu zarówno z perspektywy prawnych, jak i społecznych uwarunkowań implementacji.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (dyrektywa o ochronie praw sygnalistów) reguluje ochronę osób zgłaszających naruszenia, o których informacje uzyskały w związku z pracą. Regulacje dotyczące zgłaszania nieprawidłowości w polskim prawodawstwie są rozproszone. Można je znaleźć m.in. w *Kodeksie pracy*, *Kodeksie cywilnym*, *Kodeksie postępowania karnego*, ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, *Prawie lotniczym*, czy ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Wspomniana dyrektywa jest pierwszym aktem unijnym odnoszącym się do informowania o nadużyciach w organizacjach, czyli tzw. whistleblowingu. Termin „whistleblowing” pochodzi z języka angielskiego i oznacza dmuchanie w gwizdek w celu ostrzeżenia przed nadciągającym niebezpieczeństwem. Został on zaadaptowany do określenia zjawiska

³⁸ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

informowania o nieprawidłowościach, które mogą grozić organizacji, a które spotkać się mogą z negatywnymi reperkusjami dla osoby zgłaszającej (Bjørkelo 2013).

Za autora współczesnego rozumienia pojęcia „whistleblowingu” uważa się amerykańskiego prawnika i aktywistę Ralpa Nadera. W latach 70. XX wieku rozpowszechnił on używanie analizowanego terminu na określenie działań wynikających z prospołecznej postawy, polegających na sygnalizowaniu nieprawidłowości, które dotyczą naruszeń interesu publicznego przez daną organizację (Worth 2021).

Kiedy zatem mamy do czynienia z whistleblowingiem i czy każda przekazana informacja (niezależnie od okoliczności) stanowi zgłaszanie nieprawidłowości? Warto zaznaczyć, że w doktrynie prawa nie została przyjęta jedna, zuniformizowana definicja zgłaszania, czym jest nieprawidłowość. Można natomiast odnaleźć przesłanki, czym jest sygnalizowanie. Akty prawne mają zatem za zadanie określenie przedmiotowych ram sygnalizowanych nieprawidłowości oraz opracowanie procedur, których zadaniem jest ochrona sygnalistów przed potencjalnymi działaniami odwetowymi ze strony pracodawców. Rola sygnalisty jest istotna dlatego, że ze względu na działalność zawodową ma on możliwość najszybszego wykrycia sytuacji naruszeń prawa, będąc ich świadkiem lub posiadając dostęp do informacji o nich. Podkreśla się jednak, że w obawie przed działaniami odwetowymi ze strony pracodawcy sygnaliści często rezygnują z dokonania zgłoszenia. Ciekawą perspektywę analizy omawianych zagadnień dostrzec można w odniesieniu do postaw, motywów potencjalnych sygnalistów oraz czynników organizacyjnych wpływających na podjęcie decyzji o zgłoszeniu nieprawidłowości. Celem rozdziału jest nakreślenie prawnych aspektów problematyki whistleblowingu, wskazanie aktualności problematyki oraz potencjalnych problemów natury organizacyjno-społecznej związanych z wdrożeniem systemu sygnalizowania nieprawidłowości w organizacji.

Podstawy prawne zagadnienia³⁹

Obecnie prawo pracy nie reguluje instytucji sygnalisty. Implementacja dyrektywy 2019/1937 do polskiego prawa wymaga uchwalenia przez Sejm ustawy. Dyrektywa wyznacza minimalne standardy w zakresie ustanowienia kanałów przekazywania informacji o nieprawidłowościach, procedur informowania oraz ochrony sygnalistów przed działaniami odwetowymi. Dyrektywa dotyczy naruszenia prawa Unii Europejskiej, jednak upoważnia krajowego ustawodawcę do objęcia ochroną także sygnalistów, którzy informują o naruszeniu prawa krajowego. Komitet Ministrów Rady Europy rekomenduje rozszerzenie regulacji dotyczących ochrony sygnalistów również w aktach prawa wewnątrzzakładowego, np. układzie zbiorowym pracy, regulaminach czy kodeksach etyki.

³⁹ Fragment opracowano na podstawie motyw 5, motyw 33, motyw 34, motyw 53, motyw 57, motyw 86, art. 2 ust. 1, art. 5, art. 7, art. 8, art. 9, art. 16, art. 17, art. 18 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (Dz.Urz. UE L, nr 305, s. 17); <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937&from=PL>

Dyrektywa 2019/1937 definiuje sygnalistę jako osobę dokonującą zgłoszenia, pracującą w sektorze prywatnym lub publicznym, która uzyskała informacje na temat naruszeń w kontekście związanym z pracą, niezależnie od tego, czy stosunek pracy trwa, ustał czy dopiero ma zostać nawiązany. Wyznacznikiem statusu sygnalisty jest fakt, iż uzyskał on informacje o zgłaszanych naruszeniach w szeroko rozumianym kontekście związanym z pracą, w tym obejmującym również etap rekrutacji lub negocjacji umowy oraz zgłoszenia dokonywane już po wygaśnięciu danego stosunku prawnego.

Sygnalistami mogą zostać:

- pracownicy niezależnie od podstawy zatrudnienia, w tym osoby samozatrudnione, wolontariusze i stażyści;
- członkowie struktur korporacyjnych spółki, w tym jej udziałowcy lub akcjonariusze oraz członkowie organów zarządzających i nadzorczych;
- pracownicy zewnętrznych współpracowników danego podmiotu, tj. wykonawców, podwykonawców oraz dostawców.

Zakres przedmiotowy analizowanej dyrektywy obejmuje zgłoszenia naruszenia prawa Unii dotyczące w szczególności takich dziedzin, jak:

- zamówienia publiczne;
- usługi, produkty i rynki finansowe oraz zapobieganie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu;
- bezpieczeństwo produktów i ich zgodność z wymogami;
- bezpieczeństwo transportu;
- ochrona środowiska;
- ochrona radiologicznej i bezpieczeństwo jądrowe;
- bezpieczeństwo żywności i pasz, zdrowia i dobrostanu zwierząt;
- zdrowie publiczne;
- ochrona konsumentów;
- ochrona prywatności i danych osobowych oraz bezpieczeństwo sieci i systemów informacyjnych.

W art. 2 ust. 1 dyrektywy 2019/1937 wymienione są dziedziny, w których będzie miała zastosowanie ochrona sygnalistów. Przepis ten wymaga od państw członkowskich również zapewnienia ochrony prawnej osobom z rodziny, gospodarczo lub faktycznie związanym z sygnalistą, jeżeli grożą im negatywne konsekwencje w związku z dokonaniem zgłoszeniem. Ponadto uruchomienie mechanizmów ochrony przewidzianych w dyrektywie 2019/1937 uzależnione jest od dobrej wiary sygnalisty, przejawiającej się w uzasadnionym przekonaniu o prawdziwości zgłaszanych informacji i ich związku z zakresem przedmiotowym dyrektywy.

Dyrektywa 2019/1937 w art. 5 przewiduje trzy kanały dokonywania zgłoszeń:

- zgłoszenia wewnętrzne (wewnątrz organizacji),
- zgłoszenia zewnętrzne (do organów właściwych danego państwa członkowskiego),
- ujawnienie publiczne (przekazanie informacji do mediów).

Wewnętrzne kanały to takie, które znajdują się wewnątrz podmiotu w sektorze prywatnym lub publicznym i umożliwiają ustne lub pisemne przekazanie informacji na temat naruszeń w obrębie tego podmiotu. Z kolei zgłoszenie zewnętrzne, dokonywane za pomocą kanałów zewnętrznych, to ustne lub pisemne przekazanie informacji na temat naruszeń właściwym organom. Chodzi o organy sądowe, regulacyjne lub nadzorcze lub też organy o ogólnych kompetencjach na poziomie centralnym, organy ścigania, organy antykorupcyjne lub rzecznik praw obywatelskich. Utworzenie wewnętrznych kanałów zgłoszeń informacji dotyczących naruszeń prawa przez sygnalistów to podstawowe zadanie, które będzie musiało być zrealizowane przez polskich pracodawców po wejściu w życie przepisów krajowych. Kanały zgłaszania i procedurę z tym związaną będą musiały wdrożyć podmioty prywatne oraz podmioty publiczne. Przy czym zgodnie z motywem 48 dyrektywy, podmioty prawne sektora prywatnego powinny obejmować wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 50 pracowników, niezależnie od charakteru ich działalności na podstawie obowiązku poboru VAT. Próg wielkości zatrudnienia nie ma zastosowania do podmiotów zobowiązanych do posiadania wewnętrznych procedur sygnalizacji na podstawie przepisów o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu (art. 8 ust. 4 dyrektywy 2019/1937).

W dyrektywie 2019/1937 zakłada się, że wewnętrzne kanały zgłaszania informacji mają znaczenie priorytetowe, gdyż większość sygnalistów dokonuje w pierwszej kolejności zgłoszeń wewnętrznych w ramach organizacji, w której pracują. Zgłoszenia wewnętrzne są również najlepszym sposobem na przekazanie informacji osobom, które mogą przyczynić się do wczesnego i skutecznego wyeliminowania zagrożeń dla interesu publicznego, pod warunkiem, iż zgłaszający przekonani będą o skuteczności tej procedury.

Dyrektywa 2019/1937 w art. 8 ust. 1 wymaga, by pracodawca tworzył wewnętrzne kanały i procedury po konsultacji ze związkami zawodowymi, jeśli działają u danego pracodawcy. Kanały dokonywania zgłoszeń będą mogły być obsługiwane wewnętrznie lub zewnętrznie przez specjalnie wyznaczoną do tego bezstronną osobę lub dział, którego zadaniem jest przyjmowanie, rozpatrywanie zgłoszeń, podejmowanie działań następczych i komunikowanie się z osobą zgłaszającą naruszenie (art. 8 ust. 5 dyrektywy 2019/1937).

Sygnalista w ciągu 7 dni od dokonania zgłoszenia będzie informowany o przyjęciu zgłoszenia (art. 9 ust. 1 lit. b), a w ciągu 3 miesięcy od zgłoszenia sygnalista powinien otrzymać informację zwrotną co do rozpatrzenia sprawy (art. 9 ust. 1 lit. f). Takie informacje będą mogły obejmować wiadomość o: wszczęciu dochodzenia wewnętrznego, przekazaniu sprawy do właściwego organu, podjętych środkach zaradczych itp. (pkt 57 preambuły). Informowanie osoby dokonującej zgłoszenia jest kluczowe z punktu widzenia budowania zaufania i przekonywania o skuteczności całego systemu sygnalizacji (motyw 57 dyrektywy 2019/1937). Kanały wewnętrzne obejmują dokonywanie zgłoszeń na piśmie (np. pocztą tradycyjną, na platformie internetowej itp.) lub ustnie, tj. telefonicznie lub osobiście (motyw 53).

Podmioty prawne w sektorze prywatnym i publicznym oraz właściwe organy będą zobowiązane do prowadzenia rejestru zgłoszeń oraz przechowywania ich nie dłużej, niż jest to konieczne i proporcjonalne (art. 18). W przypadku zgłoszeń telefonicznych lub ustnych zgłoszenie będzie udokumentowane nagraniem lub protokołem. Celem tych wymogów będzie zapewnienie możliwości wykorzystania informacji otrzymanych w drodze zgłoszeń jako dowodu w ramach działań związanych z egzekwowaniem prawa (motyw 86). Dyrektywa nie wyznacza czasu przechowywania zgłoszeń, konieczne będzie ustalenie w ustawie wdrożeniowej minimalnego czasu przechowywania takich danych.

Dyrektywa 2019/1937 w art. 16 i 17 przewiduje szczegółowe regulacje w zakresie zachowania poufności i przetwarzania danych osobowych. Tożsamość osoby zgłaszającej naruszenie oraz wszelkie informacje pozwalające na jej identyfikację będą mogły być znane tylko osobom obsługującym system sygnalizacji, chyba że sygnalista wyrazi zgodę na ujawnienie jego tożsamości (art. 16 ust. 1).

Dyrektywa 2019/1937 pozostawia do decyzji ustawodawcy krajowego kwestię dopuszczalności zgłoszeń anonimowych zarówno w ramach kanałów wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Anonimowość zgłoszeń jest jedną z najbardziej kontrowersyjnych kwestii. Bezimienni sygnaliści mogą czuć się bezkarni, zatem i po ich stronie może dochodzić do nadużyć i działań odwetowych, opartych na chęci „dokuczenia” pracodawcy lub chęci uzyskania własnych korzyści (np. uniknięcie zwolnienia z innego powodu). Dlatego zgłoszenia anonimowe z reguły traktowane są jako mniej wiarygodne. Przyjęcie takiej formy komplikuje również kontakt z taką osobą w celu uzyskania dodatkowych informacji lub przekazania jej informacji zwrotnej. Potencjalnym rozwiązaniem tych problemów są narzędzia technologiczne z kodami identyfikacyjnymi przypisywanymi sygnalistom, umożliwiające kontakt z anonimowym informatorem. Poza tym brak znajomości tożsamości osoby zgłaszającej naruszenie powoduje, że nie podlega ona ochronie, gdyż nie można jej zidentyfikować. Sygnaliście przysługuje bowiem prawna ochrona przed działaniami represyjnymi, odwetowymi, tutaj jednak musi być spełniony pewien warunek, a mianowicie, że sygnalista musi działać w dobrej wierze, czyli nadużycie pracodawcy musi być realne i faktyczne. Gdyby było inaczej, ochrona nie będzie takiej osobie przysługiwała.

Organizacyjno-społeczne problemy whistleblowingu

Naukowcy i praktycy zarządzania analizują zjawisko whistleblowingu z różnych perspektyw: biznesowo-etycznej (Sims, Keenan, 1998), pracy socjalnej (Greene, Latting 2004), rachunkowej (Schultz i in. 1993; Ponemon 1994), psychologicznej (Near, Miceli 1986), filozoficzno-moralnej (Lindblom 2007) oraz przede wszystkim organizacyjnej (Somers, Casal 1994). Samo zjawisko, pomimo jego wybitnie pragmatycznego charakteru, próbuje się również od lat ujmować w sposób modelowy (Graham 1986; Greenberger, Miceli, Cohen 1987; Keenan, McLain 1992; Lampe,

Finn 1992; Miceli, Near 1992; Hooks, Kaplan, Schultz 1994; Ponemon 1994; Miceli i in. 2001; Zhang, Chiu, Qun Wei 2009).

Pomimo tego, że obecnie polska ustawa dotycząca sygnalistów jeszcze nie weszła w życie, wyróżnić można kilka obszarów, nad którymi pracodawcy już teraz powinni poważnie się zastanowić.

Do obowiązków pracodawców należeć będzie podjęcie kluczowych wyborów w zakresie rozwiązań whistleblowingu, a mianowicie, czy system sygnalizacji powinien być: zewnętrzny czy wewnętrzny (Puni, Hilto 2019); formalny czy nieformalny (Park i in. 2008), anonimowy czy nieanonimowy (Park, Reh, Lee 2005; Park i in. 2008). Niezależnie jednak od przyjętych rozwiązań organizacyjnych należy mieć na uwadze przede wszystkim czynniki, które zadecydują o dokonaniu zgłoszenia nieprawidłowości (Chen, Lai 2014).

Decyzja ta, jak wskazuje literatura, jest procesem złożonym, na który wpływ mają trzy grupy czynników, reprezentujące trzy perspektywy:

- czynników indywidualnych, osobniczych, takich jak: cechy osobowości, odwaga moralna, strach przed potencjalnymi kosztami osobistymi, indywidualna orientacja kulturowa, umiejscowienie kontroli czy wewnętrzny system wartości (Park i in. 2008; Bjørkelo, Einarsen, Matthiesen 2010; Nayir, Herzig 2012; Brink, Cereola Menk 2015; Cho, Song 2015; Watts, Buckley 2017; Hardi, Wiguna, Mela 2020);
- struktury osób zatrudnionych pod względem takich wskaźników, jak: płeć, wiek, status rodzinny, staż pracy ogółem i staż pracy w organizacji (Cassemetis, Wortley 2013; Puni, Hilto 2019);
- organizacyjnej związanej z: rozmiarem i strukturą organizacyjną (Miceli, Near 2002), postrzeganiem etycznego wymiaru działania organizacji (Miceli i in. 2001), organizacyjnym i kierowniczym wsparciem (Near, Miceli 1996), etycznym środowiskiem pracy opartym na atmosferze moralności (Brown, Trevino, Harrison 2005), źle rozumianą chęcią zabezpieczenia wizerunku organizacji (Near, Jensen 1983), potencjalnymi stratami finansowymi (Sachdeva, Chaudhary 2022), protestami pracowników, a nawet kontekstem kulturowym, takim jak na przykład dystans władzy (Bjørkelo 2013).

Bez względu na to, jaki podmiot (wewnętrzna jednostka organizacyjna, wyznaczony pracownik czy też podmiot zewnętrzny) zostanie wyznaczony przez pracodawcę do przyjmowania zgłoszeń, podejmowania działań następczych, weryfikacji zgłoszenia i komunikacji z sygnalistą, musi mieć on zagwarantowaną bezstronność. Wszak sygnalista może zgłosić nieprawidłowości, których w jego ocenie mógł dopuścić się także np. członek zarządu, rady nadzorczej lub top managementu. Pracodawca powinien przewidzieć, jak w takim przypadku powinno wyglądać rozpatrywanie zgłoszenia. Pracodawca zobowiązany jest do zapewnienia ochrony poufności tożsamości osoby dokonującej zgłoszenia i osoby, której dotyczy zgłoszenie. Jeden z projektów polskiej ustawy za naruszenie poufności tożsamości osoby, która dokonała zgłoszenia, przewiduje karę pozbawienia wolności nawet do lat trzech. Pewnym rozwiązaniem tego problemu jest wykorzystanie pełnego lub częściowego

outsourcingu. Wspecjalizowane firmy zewnętrzne zapewnią bezstronność i zabezpieczenie danych sygnalisty na etapie przyjęcia zgłoszenia. Część badań wskazuje jednak na przewagę pełnego wewnętrznego whistleblowingu, zwłaszcza w odniesieniu do raportowania o nieprawidłowościach swoim bezpośrednim przełożonym (Karatuna, Başol 2018). W tej kwestii istotną rolę odgrywa oczywiście to, kogo dotyczy sygnalizowanie, to znaczy pracowników jakiego szczebla organizacyjnego.

Wydaje się także, iż wprowadzenie w praktykę organizacyjną przepisów dotyczących tak delikatnej materii, jaką jest sygnalizowanie o nieprawidłowościach, powinno być poprzedzone cyklem szkoleń i spotkań pracowniczych. W tej kwestii wydanie jedynie wewnętrznego zarządzenia, które wprowadzi w życie procedurę whistleblowingową, jest zdecydowanie niewystarczające. Należy również pamiętać, aby procedura zgłaszania nieprawidłowości stanowiła element całościowego systemu zarządzania etycznego pracodawcy.

Autorka rozdziału sygnalizuje również wpływ zmian generacyjnych na rynku pracy (związanych z coraz powszechniejszym wchodzeniem na rynek pracy generacji Z – najmłodszej grupy pracowników) na stosunek do whistleblowingu. Choć wcześniejsze badania (Miceli, Near 1988; Stansbury, Victor 2009; Vadera i in. 2009) wskazują, iż to właśnie pracownicy starsi wiekiem, a co za tym idzie i stażem, byli bardziej skłonni do sygnalizowania nieprawidłowości w organizacji, co wynika ze statusu pracownika i jego większej wrażliwości na sygnały o nieprawidłowościach, należałoby postawić pytanie, czy dziś prawidłowość ta nie wyglądałaby odwrotnie. Na uwagę zasługuje tu np. stosunek przedstawicieli młodej generacji do kwestii ekologii i ochrony klimatu, stosunek młodych do litery prawa lub też spadające wskaźniki zaufania społecznego i obserwowany spadek lojalności względem kolegów i organizacji. Na zjawisko whistleblowingu będzie miała również wpływ postępująca digitalizacja pracy (Di Salvo 2021). Funkcjonowanie w wirtualnej rzeczywistości coraz szerszej grupy pracowników różnych branż, wykorzystanie zabezpieczonych narzędzi komunikacji elektronicznej oraz rozluźnienie więzów społecznych pomiędzy pracownikami związane z fizycznym dystansem będzie prawdopodobnie ułatwiać, przynajmniej od strony psychologicznej, podjęcie decyzji o zgłoszeniu nieprawidłowości (Hobby 2020).

Procedury wprowadzania whistleblowingu niewątpliwie staną się ważnym zadaniem do realizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Van Portfliet, Irfan, Kenny 2022). Wskazane w rozdziale wybrane problemy i zagadnienia związane z wprowadzeniem instytucji sygnalisty, tak od strony prawnej, organizacyjnej, jak i personalnej, przypisane zostaną komórkom kadrowym, zwiększając tym samym pulę złożonych problemów, z jakimi obecnie te komórki muszą się zmagać.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania, należy wskazać liczne korzyści wynikające z wdrożenia procedur whistleblowingu. Należą do nich między innymi:

- ograniczenie strat finansowych wynikających np. z okradania przedsiębiorstw lub konieczności wypłacenia ewentualnych odszkodowań;
- ochrona wizerunku pracodawcy i ograniczenie czarnego PR;
- kształtowanie motywacji pracowników, wskazanie, że firma poważnie traktuje głos pracowników i docenia ich społeczne zaangażowanie;
- pozyskanie informacji, które nie są dostępne w ramach istniejących dróg i kanałów raportowania, a które pozwalają na reakcję i działania wyprzedzające, niepozwalające na dalszy rozwój nieprawidłowości;
- kształtowanie etycznego środowiska pracy,
- wzmocnienie społecznej odpowiedzialności organizacji.

Niestety w odniesieniu do aspektów prawnych analizowanych kwestii po raz kolejny polscy pracodawcy pozostają osamotnieni w obliczu obowiązku wprowadzenia proceduralnych rozwiązań w tym zakresie. Widać tu podobieństwo do zagadnienia pracy zdalnej, w odniesieniu do którego praktyka organizacyjna znacząco wyprzedza rozwiązania legislacyjne. Brak ustawy definiującej rozwiązania w zakresie whistleblowingu, a nawet brak wytycznych lub projektu procedowanej ustawy, znacząco utrudnia przygotowanie właściwych rozwiązań uwzględniających specyfikę branży, organizacji i personelu.

Dyrektywa unijna nakreśla jedynie ogólne ramy prawne, kładąc nacisk na kwestie ochrony sygnalisty. Wdrożenie whistleblowingu w różnych krajach UE napotka prawdopodobnie na problemy różnorodnej natury, po części wynikające ze specyfiki kulturowej i historycznej poszczególnych państw. W Polsce instytucja sygnalisty może być napiętnowana przez konotacje z osobą zdrajcy i donosicielstwem. Należy jednak zauważyć, że dla pracowników młodszego pokolenia whistleblowing może być naturalnym rozwiązaniem pozwalającym na raportowanie o nieprawidłowościach, którymi są świadkami bez obawy o działania odwetowe ze strony kolegów, przełożonych, czy też zarządzających organizacją.

W najbliższym czasie na działach kadrowych będzie ciążył obowiązek nie tylko opracowania procedur sygnalizowania, ale również, a może przede wszystkim, opracowania strategii przygotowania całej organizacji, począwszy od szeregowych pracowników po kadrę zarządzającą, na nowe, trudne choć niewątpliwie potrzebne rozwiązania.

Literatura

1. Bjørkelo B. (2013), *Workplace bullying after whistleblowing: future research and implications*, „Journal of Managerial Psychology”, 28, 3, s. 306-323.
2. Bjørkelo B., Einarsen S., Matthiesen S.B. (2010), *Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 83(2), s. 371-394.
3. Brink A.G., Cereola S.J., Menk K.B. (2015), *The effects of personality traits, ethical position, and the materiality of fraudulent reporting on entry-level employee whistleblowing decisions*, „Journal of Forensic and Investigative Accounting”, 7, 1, s. 180-211.

4. Brown M.E., Trevino L.K., Harrison D.A. (2005), *Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 97, 2, s. 117-135.
5. Cassematis P.G., Wortley R. (2013), *Prediction of whistleblowing or non-reporting observation: The role of personal and situational factors*. „Journal of Business Ethics”, 117(3), s. 615-634.
6. Chen Ch.P., Lai Ch. (2014), *To blow or not to blow the whistle: the effects of potential harm, social pressure and organisational commitment on whistleblowing intention and behaviour*, „Business Ethics: A European Review”, 23, 3, s. 327-342.
7. Cho Y.J., Song H.J. (2015), *Determinants of whistleblowing within government agencies*, „Public Personnel Management”, 44, 4, s. 450-472.
8. Di Salvo P. (2021), *Securing Whistleblowing in the Digital Age: SecureDrop and the Changing Journalistic Practices for Source Protection*, „Digital Journalism”, 9, 4, s. 443-460.
9. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (Dz.Urz. UE L nr 305); <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937&from=PL> (dostęp: 27.11.2022)
10. Graham J.W. (1986), *Principled organizational dissent: a theoretical essay*, „Research in Organizational Behavior”, 8, s. 1-52.
11. Greenberger D.B., Miceli M.P., Cohen D. (1987), *Oppositionists and group norms: the reciprocal influence of whistle-blowers and co-workers*, „Journal of Business Ethics”, 6, s. 527-542.
12. Greene A.D., Latting J.K. (2004), *Whistle-blowing as a form of advocacy: guidelines for the practitioner and organization*, „Social Work”, 49, 2, s. 219-231.
13. Hardi Y., Wiguna M., Mela N.F. (2020), *The Factors Affecting Intention to Internal Whistleblowing: An Idea of Free Cheating Environment*, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, 46, s. 1-10.
14. Hobby C. (2020), *Worker and Organisational Protection: The Future of Whistleblowing in the Gig Economy*, [w:] Page-Tickell R., Yerby E. (red.), *Conflict and Shifting Boundaries in the Gig Economy: An Interdisciplinary Analysis (The Changing Context of Managing People)*, s. 107-127, Emerald Publishing Limited, Bingley.
15. Hooks K.L., Kaplan S.E., Schultz J. (1994), *Enhancing communication to assist in fraud prevention and detection*, „Auditing”, Fall, s. 86-117.
16. Karatuna I., Başol O. (2018), *To Blow the Whistle or Not: The Roles of Perceived Organizational Retaliation and Upward Communication Satisfaction in Employee Responses to Observed Wrongdoing*, „Redefining Corporate Social Responsibility”, 13, s. 217-233.
17. Keenan J.P., McLain D.A. (1992), *Whistleblowing: a conceptualization and model*, [w:] Wall J.L., Jauch K.R. (red.), *Academy of Management Best Paper Proceedings, 10-12 August*, s. 350-352, NV, Las Vegas.
18. Lampe J., Finn D. (1992), *A model of auditors' ethical decision process*, „Auditing”, s. 1-21 (supplement).
19. Lindblom L. (2007), *Dissolving the moral dilemma of whistleblowing*, „Journal of Business Ethics”, 76, s. 413-426.
20. Miceli M.P., Near J.P. (1992), *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, Lexington Press, New York.
21. Miceli M.P., Near J.P. (2002), *What makes whistle-blowers effective? Three field studies*, „Human Relations”, 55, 4, s. 455-479.

22. Miceli M.P. i in. (2001), *Response to perceived organizational wrongdoing: do perceived characteristics matter?*, [w:] Darley J.M., Messick D.M., Tyler T.R. (red.), *Social Influences on Ethical Behavior in Organizations*, Erlbaum, London, s. 119-135.
23. Nayir D.Z., Herzig C. (2012), *Value orientations as determinants of preference for external and anonymous whistleblowing*, „Journal of Business Ethics”, 107, 2, s. 197-213.
24. Near J.P., Miceli M.P. (1986), *Retaliation against whistleblowers: predictors and effects*, „Journal of Applied Psychology”, 71, s. 137-145.
25. Near J.P., Miceli M.P. (1996), *Whistleblowing: myth and reality*, „Journal of Management”, 22, 3, s. 507-526.
26. Near J.P., Jensen T.C. (1983), *The whistleblowing process. Retaliation and perceived effectiveness*, „Work and Occupations”, 10, 1, s. 3-28.
27. Park H., Rehg M.T., Lee D. (2005), *The influence of confucian ethics and collectivism on whistleblowing intentions: a study of South Korean public employees*, „Journal of Business Ethics”, 58, 4, s. 387-403.
28. Park H. i in. (2008), *Cultural orientation and attitudes towards different forms of whistleblowing: a comparison of South Korea, Turkey and the UK*, „Journal of Business Ethics”, 82, 4, s. 929-939.
29. Ponemon L.A. (1994), *Comment: whistle-blowing as an internal control mechanism: individual and organizational considerations*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory”, 13, 2, s. 118-130.
30. Puni A., Hilto S.K. (2019), *Power distance culture and whistleblowing intentions: the moderating effect of gender*, „International Journal of Ethics and Systems”, 36, 2, s. 217-234.
31. Sachdeva S., Chaudhary N.S. (2022), *Exploring whistleblowing intentions of Indian nurses: a qualitative study*, „International Journal of Organizational Analysis”. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2804> (dostęp: 27.11.2022).
32. Schultz J.J. i in. (1993), *An investigation of the reporting of questionable acts in an international setting*, „Journal of Accounting Research”, 31, s. 75-103.
33. Sims R.J., Keenan J.P. (1998), *Predictors of external whistleblowing*, „Journal of Business Ethics”, 17, s. 411-421.
34. Somers M.J., Casal J.C. (1994), *Organizational commitment and whistleblowing*, „Group and Organizational Management”, 19, s. 270-283.
35. Stansbury J.M., Victor B. (2009), *Whistleblowing among young employees: A life course perspective*, „Journal of Business Ethics”, 85, 3, s. 281-299.
36. Worth M. (2021), *'An Unheard of Dream': Ralph Nader's 50 Years in Whistleblowing*, <https://whistleblowersblog.org/features/an-unheard-of-dream-ralph-naders-50-years-in-whistleblowing/> (dostęp: 27.11.2022).
37. Vadera A.K., Aguilera R.V., Caza B. (2009), *Making sense of whistleblowing's antecedents*, „Business Ethics Quarterly”, 19, 4, s. 553-586.
38. Van Portfliet M., Irfan M., Kenny K. (2022), *When Employees Speak Up: Human Resource Management Aspects of Whistleblowing*, [w:] Holland P. i in. (red.), *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM*, s. 533-547, Emerald Publishing Limited, Bingley.
39. Watts L.L., Buckley M.R. (2017), *A dual-processing model of moral whistleblowing in organizations*, „Journal of Business Ethics”, 146, 3, s. 669-683.
40. Zhang J., Chiu R., Qun Wei L. (2009), *On whistleblowing judgment and intention. The roles of positive mood and organizational ethical culture*, „Journal of Managerial Psychology”, 24, 7, s. 627-649.

WHISTLEBLOWER IN THE WORKPLACE. LEGAL AND SOCIAL CONTEXT OF THE ISSUE

Abstract: The implementation of the whistleblowing system in Poland based on the EU directive is delayed. Firstly, there is no law regulating this issue, and secondly, it seems that Polish organizations are unprepared for various social problems that may arise at the stage of implementation of the developed procedures. The aim of the chapter is to outline the legal aspects of the issue of whistleblowing, indicate the topicality of the issue and potential organizational and social problems related to the implementation of the whistleblowing system in the organization.

Keywords: human recourse management, whistleblower, whistleblowing

Rozdział 17

PROFESJONALIZM AKADEMICKI I LEKARSKI W DZIAŁALNOŚCI ZAWODOWEJ

Michał Konopka⁴⁰

Streszczenie: Rozdział jest poświęcony zagadnieniu profesjonalizmu akademickiego i lekarskiego. Profesjonalizm wymagany jest w każdej działalności zawodowej, jednakże zawody nauczyciela akademickiego i lekarza ze względu na swoją specyfikę i społeczne uznanie wymagają zachowania najwyższych standardów. W rozdziale zaprezentowano działania niepożądane występujące w przestrzeni publicznej oraz przykłady zachowań pożądanых określanych jako profesjonalne. W podsumowaniu zawarto wnioski dotyczące aktualnego stanu rzeczy oraz wskazówki dotyczące wdrażania zachowań profesjonalnych.

Słowa kluczowe: profesjonalizm zawodowy, profesjonalizm akademicki, profesjonalizm lekarski

**„Profesjonalizm nigdy nie jest dziełem przypadku.
Pasja rodzi profesjonalizm.
Profesjonalizm daje jakość.
A jakość to jest luksus w życiu”.**

Jacek Walkiewicz⁴¹

Wprowadzenie

Zagadnienie profesjonalizmu w działalności zawodowej jest pojęciem relatywnie szerokim, ponieważ dotyczy właściwych i pożądanых zachowań ze strony eksperta danej dziedziny. Według definicji *Słownika języka polskiego* profesjonalizm to „czyjeś duże umiejętności i wysoki poziom wykonywanej pracy” (*Słownik...*). Ogólne zasady profesjonalizmu są więc wspólne dla wszystkich osób wykonujących określoną działalność zawodową, np. taksówkarzy, adwokatów, nauczycieli czy lekarzy. Każdy powinien zatem zachowywać się godnie zarówno w życiu osobistym, jak i w miejscu pracy. Podstawowe normy zachowania wynikają w tym przypadku z ogólnie przyjętych „zasad współżycia społecznego”, a więc norm zwyczajowych

⁴⁰ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

⁴¹ J. Walkiewicz (2013), *Pełna moc możliwości: Jacek Walkiewicz at TEDxWSB*, <https://www.youtube.com/watch?v=ktjMz7c3ke4> (dostęp: 11.11.2022).

i kulturowych przyjętych w określonej społeczności na określonym terenie. Wyżej wymienione „zasady współżycia społecznego” nie wynikają wprost z przepisów obowiązujących, lecz stanowią zwrot nieokreślony odnoszący się właśnie do przyjętych w społeczeństwie norm. Jak już wyżej wspomniano ogólne „zasady współżycia społecznego” obowiązują wszystkich niezależnie od wykonywanego zawodu. Istnieją jednak zawody, w których zachowania etyczne i profesjonalne są określone wprost przez przepisy obowiązującego prawa czy kodeksy etyki zawodowej tworzone przez poszczególne samorządy zawodowe. Bardzo często dotyczy to tzw. zawodów zaufania publicznego, które ze względu na swoją specyfikę zajmują szczególne miejsce wśród wszystkich zatrudnionych. Niewątpliwie takim zawodem jest zawód lekarza, który podczas swojej pracy ma bezpośredni wpływ na zdrowie i życie ludzkie, a więc na coś, co jest najważniejsze dla każdego człowieka, na coś, czego nie da się wycenić. Podobnie szczególną rolę w sferze publicznej odgrywa zawód nauczyciela akademickiego. Wykonując swój zawód, nauczyciel kreuje zachowania swoich studentów, wpływa na ich światopogląd oraz sposób postrzegania i rozwiązywania przez nich swoich problemów. W konsekwencji z pozycji nauczyciela akademickiego cieszącego się szacunkiem i uznaniem możliwe jest wpływanie na świadomość młodych ludzi i kreowanie zarówno postaw pozytywnych, jak i negatywnych.

Profesjonalizm lekarski

Osoby wykonujące zawód lekarza muszą zatem podczas wykonywania swoich obowiązków zachować szczególną uwagę i wrażliwość nie tylko ze względu na przedmiot ochrony, jakim jest zdrowie i życie ludzkie, ale także z uwagi na szczególne unormowania prawne regulujące zawód lekarza. Podstawowymi aktami prawnymi w tym aspekcie są: Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry (Dz.U. 1997 nr 28 poz. 152) oraz *Kodeks etyki lekarskiej*.

W myśl art. 4 ww. ustawy „lekarz ma obowiązek wykonywać zawód, zgodnie ze wskazaniami aktualnej wiedzy medycznej, dostępnymi mu metodami i środkami zapobiegania, rozpoznawania i leczenia chorób, zgodnie z zasadami etyki zawodowej oraz z należytą starannością”. W świetle art. 12 *Kodeksu etyki lekarskiej* (dalej KEL) „lekarz powinien życzliwie i kulturalnie traktować pacjentów, szanując ich godność osobistą, prawo do intymności i prywatności”. Podobnie „informacja udzielona pacjentowi powinna być sformułowana dla niego w sposób zrozumiały” (KEL 2003, art. 13). Oznacza to, iż niezależnie od płci, wieku, wykształcenia i innych cech pacjenta lekarz powinien udzielić pacjentowi informacji w sposób dla niego zrozumiały. Inaczej należy prowadzić rozmowę dotyczącą diagnozy i proponowanych metod leczenia z innym lekarzem, inaczej z dzieckiem, a jeszcze inaczej z osobą w zaawansowanym wieku. Profesjonalne i etyczne jest zarazem zachowanie tajemnicy lekarskiej (KEL 2003, art. 23). W myśl art. 69 KEL: „lekarz nie może odmówić pomocy lekarskiej w przypadkach niecierpiących zwłoki, jeśli pacjent nie ma możliwości uzyskania jej ze strony instytucji powołanych do udzielania pomocy”.

Biorąc pod uwagę specyfikę zawodu lekarza, etyczne i profesjonalne zachowanie wynikające z ogólnie przyjętych „zasad współżycia społecznego”, przepisów ustawy o zawodach lekarza i lekarza dentystry oraz zasad *Kodeksu etyki lekarskiej*, jest warunkiem prawidłowego wykonywania tego zawodu. Niestety zdarzają się przypadki nieprofesjonalnego, nieetycznego, a czasami także bezprawnego zachowania niektórych lekarzy, które to zachowania negatywnie wpływają na postrzeganie wszystkich lekarzy przez społeczeństwo. Jest to szczególnie krzywdzące dla osób, które poprzez swoją wieloletnią praktykę zawodową zdołały zbudować renomę wykonywanego zawodu oraz szacunek pacjentów.

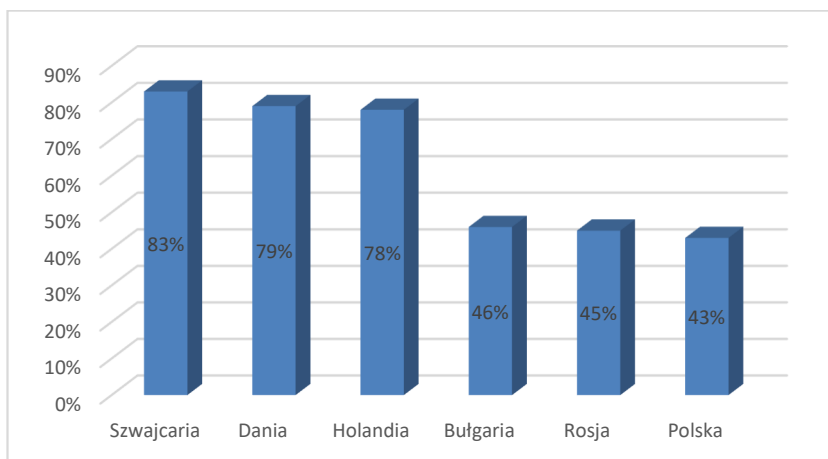
Przykładem takiego nieetycznego, nieprofesjonalnego oraz bezprawnego działania jest sytuacja, która miała miejsce w listopadzie 2021 roku w Swarzędzu. Na ulicy przed przychodnią zmarł 50-letni mężczyzna, który tego dnia był umówiony na wizytę lekarską w tamtejszej przychodni. W odległości ok. 150 metrów od budynku przychodni mężczyzna zasnął i stracił przytomność. Pomimo wezwania pogotowia ratunkowego, które przybyło na miejsce już po 6 minutach, mężczyzny niestety nie udało się uratować. Z czasem okazało się, iż podczas oczekiwania na przyjazd karetki będąca świadkiem zdarzenia ekspedientka sklepu pobiegła po pomoc do pobliskiej przychodni. Tam została poinformowana, że: „nikt nie przyjdzie, ponieważ panie nie mogą opuścić swego stanowiska pracy”. Z zeznań świadków wynika, że chwilę później lekarka wraz z pielęgniarką jednak przyszły na miejsce zdarzenia, ale nie podjęły żadnych działań ratujących życie. Ostatecznie w karcie zgonu obsługa karetki napisała: „Tłum gapiów, w tym lekarka i pielęgniarka POZ nieudzielające pomocy!!!” (Rzeczpospolita 2021).

Stwierdzenie, że „życie i zdrowie ludzkie jest najważniejsze” – nie jest tylko pustym frazesem. Ma ono swój głęboki sens, którego z pewnością nie rozumieją „bohaterki” cytowanego artykułu prasowego. Wskazany powyżej przykład nie jest niestety jedynym grzechem środowiska medycznego. Afera „łowców skór”, korupcja czy molestowanie seksualne pacjentek nieodłącznie kojarzone są ze środowiskiem lekarskim nawet wiele lat po popełnionym czynie. W konsekwencji niski poziom zaufania społecznego do lekarzy oraz niska ocena wykonywanej przez nich pracy dotyczą całego środowiska lekarskiego, a nie tylko wybranych osób. W wyniku takiego negatywnego postrzegania środowiska lekarskiego niezliczona liczba osób unika kontaktu z lekarzem i podejmuje próby samodzielnego leczenia, co nie zawsze jest skuteczne. Jednak w środowisku lekarskim są także osoby godne zaufania, które swoim życiem i postępowaniem zaskarbiły sobie szacunek i zaufanie pacjentów oraz środowiska lekarskiego. Taką osobą jest nieżyjący już niestety prof. Zbigniew Religa. Oprócz ciągłego samodoskonalenia i dążenia do osiągnięcia zaplanowanego celu, jakim była pierwsza w Polsce transplantacja serca, w życiu codziennym kierował się także zasadami etyki i profesjonalizmu lekarskiego. Pomimo zdobytej renomy i ogromnej liczby pacjentów prof. Religa już w latach 80. XX wieku zaprzestał prywatnej, dobrze płatnej praktyki lekarskiej właśnie z powodów etycznych. Jak sam powiedział: „przychodzili do mnie pacjenci, których można było leczyć zachowawczo, ale także osoby kwalifikujące się do natychmiastowej

operacji... właśnie wtedy pojawiał się problem. Wszyscy pomyślą sobie: o, Religa przysłała prywatnego pacjenta i szykuje dla niego miejsce w szpitalu. Natychmiast znajdowałem się w dwuznacznej sytuacji” (Osiecki 2014, s. 137). Prezentowana wyżej postawa może stanowić wzór działania profesjonalnego i etycznego, ponieważ takie zachowanie nie daje podstaw do ewentualnych zarzutów. W pracy lekarza, podobnie jak w życiu codziennym, zdarzają się sytuacje nietypowe, czasem nagle, tym samym nieuregulowane w cytowanych aktach normatywnych. W takich przypadkach pożądane (profesjonalne) zachowania mogą wynikać jedynie z niepisanych norm etycznych, moralnych. Od konkretnego lekarza zależy, czy w życiu codziennym będzie on stosował te normy czy też nie, a co za tym idzie, czy będzie postrzegany przez społeczeństwo oraz samo środowisko lekarskie jako profesjonalista.

W tym momencie rodzi się pytanie, czy znakomity lekarz, wyróżniający się specjalista z danej dziedziny medycyny, znany jednocześnie z przyjmowania tzw. łapówek, może być uznany za profesjonalistę. W tym przypadku odpowiedź jest jednoznaczna – oczywiście, że nie. Działania profesjonalne muszą cechować takiego lekarza nie tylko w sferze medycznej, ale także prawnej, kulturalnej i etycznej.

Na rysunku 17.1 przedstawiono ranking zaufania pacjentów do lekarzy w 2014 roku. Ranking ten objął respondentów z 30 krajów świata. Okazało się, że najwyższym zaufaniem wśród pacjentów na świecie cieszą się lekarze ze Szwajcarii. Aż 83% ankietowanych pacjentów zadeklarowało pełne zaufanie do lekarzy w tym kraju. Drugie miejsce w zestawieniu zajęli lekarze z Danii z wynikiem 79%, a trzecie miejsce lekarze z Holandii z wynikiem 78%. Trzy ostatnie miejsca przypadły odpowiednio: Bułgarii (46%), Rosji (45%) oraz Polsce (43%).



Rysunek 17.1. Ranking zaufania pacjentów do lekarzy na świecie w 2014 r.

Źródło: (Blendon, Benson, Hero 2014)

Przyczyny tak złego wyniku polskich lekarzy mogą być różne, lecz badania te z pewnością wskazują na fakt, iż w ocenie polskich pacjentów rodzimi lekarze nie są uznawani za profesjonalistów. Zaprezentowane na rysunku 17.1 wyniki dotyczą

oceny lekarzy dokonywanej przez pacjentów. Sami lekarze natomiast dokonujący oceny własnej pracy oraz pracy swoich koleżanek i kolegów mogą kierować się zgoła innymi kryteriami. W ich ocenie podstawowymi kryteriami oceny mogą być np. wyniki leczenia, osiągnięcia naukowe itp. Jak wskazuje prof. Zbigniew Gaciong, rektor Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, pacjenci w ocenie lekarzy kierują się innymi kryteriami, według niego „kluczowe znaczenie ma empatia i wrażliwość lekarza” (Wojtasiński 2022). Znaczenie mają także: brak zaangażowania, brak odpowiedzi na skargi pacjentów oraz brak zainteresowania ze strony lekarzy. Rektor WUM wskazał także, iż relacje lekarz – pacjent można poprawić poprzez poprawę komunikacji między nimi. Dobra komunikacja leży bowiem u podstaw udanego procesu diagnostycznego i terapeutycznego (Wojtasiński 2022).

Profesjonalizm akademicki

Podobnie jak w przypadku wykonywania zawodu lekarza profesja nauczyciela akademickiego wymaga szczególnej uwagi. W preambule ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2018 poz. 1668) wskazano, iż: „każdy uczony ponosi odpowiedzialność za jakość i rzetelność prowadzonych badań oraz za wychowanie młodego pokolenia. Uczelnie oraz inne instytucje badawcze realizują misję o szczególnym znaczeniu dla państwa i narodu: wnoszą kluczowy wkład w innowacyjność gospodarki, przyczyniają się do rozwoju kultury, współkształtują standardy moralne obowiązujące w życiu publicznym”. Kształtowanie ww. standardów moralnych opiera się na zachowaniu samych nauczycieli akademickich.

W literaturze wskazuje się różne cechy wpływające na osiągnięcie profesjonalizmu w działalności zawodowej nauczyciela akademickiego. Mogą to być (Jakimiuk 2016, s. 49-64):

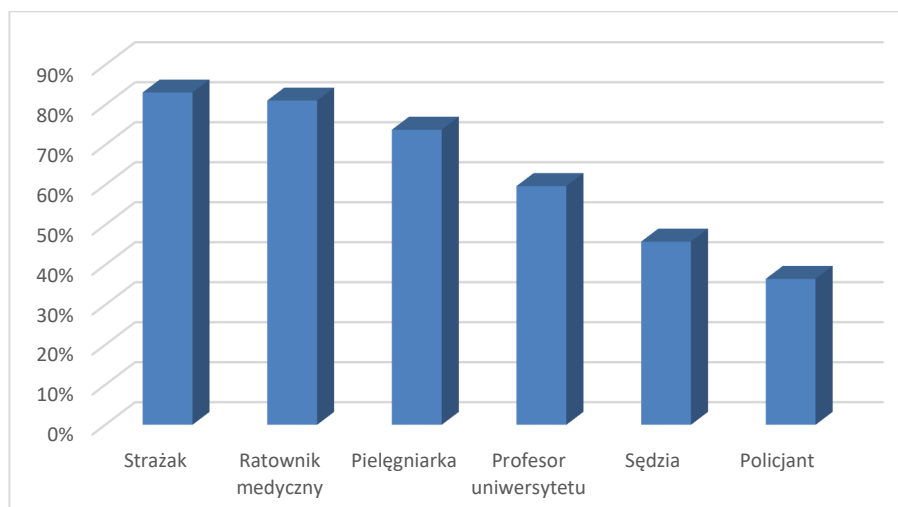
- kwalifikacje rozumiane jako uprawnienia do wykonywania zawodu;
- rzeczywiste kompetencje, a więc wiedza i umiejętności;
- osobowość.

Profesjonalizm akademicki w pewnych sferach nie różni się od ogólnie pojętego profesjonalizmu zawodowego. W pozostałym zakresie jednak z uwagi na swoją specyfikę wymaga specjalnych cech. Nie ulega wątpliwości, że każdy profesjonalista powinien cechować się rzetelnością, uczciwością i etyką. Pożądane jest także ciągłe dążenie do samodoskonalenia w wykonywanej pracy, rozumiane jako rozwój zawodowy.

Zawód nauczyciela akademickiego analizowany przez pryzmat profesjonalizmu nie może być ograniczony jednak tylko do osoby nauczyciela. Należy rozpatrywać wskazaną problematykę zawsze w odniesieniu do studenta, jego potrzeb, zainteresowań zawodowych oraz wspólnych relacji na zasadzie uczeń – mistrz. Trafnie ujęła to B. Jakimiuk, według której: „Podstawowym kryterium profesjonalizmu nauczyciela jest nieustanne poszukiwanie, rozwój, przekraczanie schematów, autentyczne zainteresowanie drugim człowiekiem, dostrzeganie i wydobywanie z każdego ucznia jego zdolności, talentów, możliwości. Profesjonalny nauczyciel to ktoś, dla kogo

uczeń, a nie on sam, jest najważniejszy, kto potrafi zrezygnować z własnej wygody, aby pomóc uczniowi” (Jakimiuk 2019, s. 121). Powyższe stanowi wspólny mianownik profesjonalizmu lekarskiego i akademickiego. Można zatem wskazać tu na istnienie swoistej misji udzielenia pomocy drugiemu człowiekowi w przypadku lekarza oraz poświęcenie poprzez rzetelne wykonywanie swojej pracy przez nauczyciela akademickiego. Wskazane jest zatem w obu przypadkach wychodzenie poza obowiązujące standardy w celu zrealizowania ww. misji.

Analizowana problematyka profesjonalizmu akademickiego nie dotyczy jednakże tylko i wyłącznie relacji nauczyciel – student. Podobnie jak w przypadku lekarzy (ale i innych zawodów) profesjonalizm akademicki przejawia się także w stosunkach z innymi osobami, np. relacji przełożony – podwładny. Prawdziwy profesjonalista, w tym profesjonalista akademicki, działa zawsze zgodnie z przyjętymi normami prawnymi i etycznymi. Nie ulega wątpliwości, że działania bezprawne, często noszące znamiona mobbingu czy łamiące zasadę równego traktowania w stosunkach pracy, negatywnie rzutują na postrzeganie przez środowisko ocenianej osoby. Podobnie jak w przypadku lekarzy nauczyciele akademicy nie funkcjonują „w próżni”. W życiu codziennym obowiązki zawodowe przeplatają się z obowiązkami rodzinnymi, a życie zawodowe z życiem towarzyskim. Można próbować oddzielić życie, a co za tym idzie obowiązki zawodowe (służbowe) od życia prywatnego, lecz w dłuższej perspektywie jest to niemożliwe. W konsekwencji nie można mówić o profesjonalistacie w życiu zawodowym, który jest zarazem chamem i tchórzem w życiu prywatnym. Na rysunku 17.2 przedstawiono ranking najbardziej poważanych zawodów przez Polaków z 2021 roku.



Rysunek 17.2. Ranking najbardziej poważanych zawodów przez Polaków w 2021 r.

Źródło: (SW Research 2021)

W opinii Polaków najwyższym poważaniem cieszą się strażacy (83,1%), ratownicy medyczni (81,1%) oraz pielęgniarki (73,8%). Profesorowie uniwersytetu uzyskali

w ww. badaniu wynik 59,7%, na dalszych miejscach znaleźli się sędziowie z wynikiem 45,8% oraz policjanci (36,5%) (SW Research 2021). Powyższe dane wskazują na dosyć wysokie zaufanie, jakim darzą Polacy profesorów uniwersytetu. Stanowią oni jednak tylko część kadry akademickiej, dlatego też wyników badania nie można odnieść w pełni do wszystkich nauczycieli akademickich. Warto także zwrócić uwagę, że ranking „poważanych zawodów” nie musi odzwierciedlać zaufania społecznego do przedstawicieli tych zawodów, a tym bardziej do oceny ich profesjonalizmu zawodowego. Należy także pamiętać, że tego typ rankingi mają charakter ogólny, a nie jednostkowy. Tymczasem problematyka profesjonalizmu zawodowego, w tym profesjonalizmu lekarskiego i akademickiego, ma zawsze charakter indywidualny i jest uzależniona od zachowań konkretnych osób. Można jednak postawić tezę, że im więcej „osobowości” w danym zawodzie, tym lepsze postrzeżenie tego zawodu wśród społeczeństwa.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy uznać, iż profesjonalizm w działalności zawodowej nauczyciela akademickiego wynika w pewnej mierze z obowiązujących przepisów prawnych. Nie można jednak stwierdzić, że normy prawne w sposób wyczerpujący regulują omawianą problematykę. W dużej mierze profesjonalizm w zawodzie nauczyciela akademickiego wynika bowiem z zasad współżycia społecznego, przyjętych norm kulturowych i moralnych. W tym aspekcie profesjonalizm jest ściśle powiązany z osobowością. W sprawach nieuregulowanych przepisami prawnymi należy zatem stosować wspomniane już zasady współżycia społecznego oraz powszechnie przyjęte normy etyczne i moralne.

Podsumowanie

Dokonana charakterystyka profesjonalizmu lekarskiego i profesjonalizmu akademickiego pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Zarówno lekarzy, jak i nauczycieli akademickich obowiązują ogólnie przyjęte „zasady współżycia społecznego”, kształtujące podstawowe ramy zachowania w miejscu pracy.
2. Z racji specyfiki zawodu lekarza i nauczyciela akademickiego należy uznać obie ww. profesje za zawody zaufania publicznego, co warunkuje konieczność zastosowania wyższych standardów zachowania w porównaniu z normami obowiązującymi przedstawicieli pozostałych zawodów.
3. Skutki zachowań nieprofesjonalnych lekarzy i nauczycieli akademickich powodują wymierne szkody w kształtowaniu postaw pacjentów i studentów. W dalszej perspektywie przekłada się to na obniżenie standardów życia społecznego i politycznego w kraju.
4. Istnieje potrzeba wdrażania kodeksów etyki kształtujących zachowania i postawy profesjonalne w poszczególnych zawodach, w tym w zawodzie lekarza i nauczyciela akademickiego. Nieetyczne i nieprofesjonalne zachowania powinny być piętnowane przez samorządy zawodowe oraz środowisko lekarskie i akademickie.
5. Współcześnie można zaobserwować deprecjację zawodów lekarza i nauczyciela akademickiego. Duży odsetek przedstawicieli ww. zawodów nie stosuje wysokich

standardów w życiu zawodowym i prywatnym. Ma to wpływ na ich negatywne postrzeżenie przez środowisko zawodowe oraz społeczeństwo.

6. Poprawa wizerunku lekarzy i nauczycieli akademickich może się dokonać stopniowo tylko w wyniku wprowadzenia wysokich standardów etycznych i moralnych przez ich środowiska zawodowe.

Literatura

1. Blendon R.J., Benson J.M., Hero J. (2014), *Public Trust in Physicians – U.S. Medicine in International Perspective*, „The New England Journal of Medicine”, <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMp1407373> (dostęp: 12.11.2022).
2. Jakimiuk B. (2019), *Sukcesy zawodowe i profesjonalizm w doświadczeniach nauczycieli*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Paedagogia – Psychologia”, 32, 4.
3. Jakimiuk B. (2016), *Tworzenie relacji interpersonalnych jako postawa i fundament profesjonalizmu nauczycieli*, [w:] Łukasik J., Piłkuła N., Jagielska K. (red.), *Rozwój nauczyciela. Od wczesnej dorosłości do późnej starości*, s. 49-64, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
4. KEL (2003), *Kodeks etyki lekarskiej*, https://nil.org.pl/uploaded_images/1574857770_kodeks-etyki-lekarskiej.pdf (dostęp: 28.11.2021).
5. Osiecki J. (2014), *Religia. Człowiek z sercem w dłoni*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
6. Rzeczpospolita (2021), *50-latek zmarł przed przychodnią. W tłumie pielęgniarka i lekarka*, e-wydanie z 4 listopada r., <https://www.rp.pl/ochrona-zdrowia/art19076641-50-latek-zmarl-przed-przychodnia-w-tlumie-pielegniarka-i-lekarka> (dostęp: 28.11.2021).
7. *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/profesjonalizm;2572537.html> (dostęp: 29.11.2021).
8. SW Research, *Najbardziej poważane zawody przez Polaków w 2021 r.*, badanie zrealizowane w dniach 27-28.04.2021 r. na reprezentatywnej próbie N = 1046 dorosłych Polaków, <https://swresearch.pl/news/najbardziej-powazane-zawody-przez-polakow-w-2021> (dostęp: 12.11.2021).
9. Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry (Dz.U. 1997 nr 28 poz. 152).
10. Walkiewicz J. (2013) *Pełna moc możliwości: Jacek Walkiewicz at TED x WSB*, <https://www.youtube.com/watch?v=ktjMz7c3ke4> (dostęp: 11.11.2022).
11. Wojtasiński Z. (2022), *Polscy lekarze na ostatnim miejscu w rankingu zaufania. Nawet w Rosji pacjenci bardziej ufają medykom*, Polska Agencja Prasowa, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1220776%2Cpolscy-lekarze-na-ostatnim-miejscu-w-rankingu-zaufania-nawet-w-rosji> (dostęp: 12.11.2022).

ACADEMIC AND MEDICAL PROFESSIONALISM IN PROFESSIONAL ACTIVITY

Abstract: The chapter is devoted to the issue of academic and medical professionalism. Professionalism is required in every professional activity, however, the professions of an academic teacher and a doctor, due to their specificity and social recognition require the highest standards. The chapter presents adverse effects placed in public space and examples of desirable behaviors defined as professional. The summary contains conclusions on the current state of affairs and tips on implementing professional behavior.

Keywords: academic professionalism, medical professionalism, professional activity

IV

Uwarunkowania postpandemiczne

Rozdział 18

WYBRANE ZABURZENIA LĘKOWE W PANDEMII COVID-19 I ICH KONSEKWENCJE DLA FUNKCJONOWANIA W MIEJSCU PRACY

Ewelina Krzyżowska⁴²

Streszczenie: Pandemia COVID-19 wymusiła poważne zmiany funkcjonowania w różnych obszarach życia, w konsekwencji czego zwiększyło się ryzyko zagrożeń dla zdrowia psychicznego. W rozdziale przedstawiono charakterystykę wybranych zaburzeń lękowych (zaburzenia lękowego uogólnionego, zaburzenia lękowego z napadami lęku oraz zaburzenia obsesyjno-kompulsyjnego), które mogą ujawniać się w dobie pandemii. Opisano możliwe konsekwencje tych zaburzeń dla funkcjonowania w miejscu pracy, ujawniając ich niekorzystny wpływ na wydajność pracy pracownika. W podsumowaniu wskazano znaczenie wiedzy teoretycznej i praktycznej w zakresie istoty zaburzeń lękowych, sposobów zapobiegania i działań pomocowych, posiadanej zarówno przez pracodawców, jak i pracowników.

Słowa kluczowe: lęk paniczny, pandemia COVID-19, pracownik, zaburzenie lękowe uogólnione, zaburzenia obsesyjno-kompulsyjne

Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 pojawiła się nieoczekiwanie, rozprzestrzeniając się w zaskakująco szybkim tempie na cały świat. Rozmiar i powaga sytuacji epidemicznej wzbudziła powszechny lęk i wymusiła zmiany funkcjonowania w różnych obszarach życia. Konsekwencje doświadczanego stanu niepokoju zaczęły ujawniać się m.in. w sferze psychicznej w postaci poczucia zagrożenia w kontaktach interpersonalnych, intensywnego lęku, zaburzeń obsesyjnych oraz objawów stresu potraumatycznego (Heitzman 2020). Skutki pandemii bardzo mocno zaznaczy się także w sferze życia zawodowego. Praca zdalna przestała być jedną z możliwych form zarobkowania, a w wielu przypadkach stała się powszechnie obowiązującą koniecznością. Wyniki międzynarodowego badania przeprowadzonego w 28 krajach przez firmę IPSOS dla Światowego Forum Ekonomicznego wykazały, iż 74% pracowników w okresie pandemii pracuje lub pracowało w domu, z kolei 32% deklaruje, że pracuje dłużej niż wcześniej (IPSOS 2020). W tych samych badaniach 49% pracowników zadeklarowało poczucie samotności i izolacji w związku z pracą w domu. Dodatkowo sytuacja pandemiczna stworzyła realne zagrożenie dla stabilności zatrudnienia, potęgując

⁴² Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

tym samym obawy co do przyszłości. Wspomniane badanie przeprowadzone przez IPSOS potwierdza, że w okresie pandemii 15% pracowników straciło lub porzuciło swoją pracę, natomiast więcej niż połowa badanych (56%) odczuwała lęk związany z bezpieczeństwem pracy (wśród polskich pracowników – 54%) (IPSOS 2020). Doświadczany w pandemii lęk ma zatem różne źródła: te, które bezpośrednio wiążą się z ryzykiem zachorowania, ale także te, które stanowią konsekwencje zmian społeczno-gospodarczych wymuszonych pandemią. Co ważne, przeżycia te mogą sprzyjać rozwojowi, a także nasilaniu się już istniejących problemów zdrowia psychicznego. Świadomość zagrożeń związanych z przewlekłym lękiem stanowi istotny punkt wyjścia w profilaktyce oraz w podejmowaniu działań interwencyjnych celem minimalizowania tego typu zagrożeń dla zdrowia psychicznego. W dobie pandemii szczególnego znaczenia nabiera identyfikowanie zaburzeń lękowych wśród osób pracujących, zwłaszcza w obliczu ważności pracy nie tylko dla zdrowia psychicznego, ale także dla ogólnego dobrostanu człowieka. W rozdziale przedstawiono charakterystykę wybranych form zaburzeń lękowych pojawiających się jako konsekwencja pandemii COVID-19, ze szczególnym uwzględnieniem ich znaczenia dla funkcjonowania w roli pracownika.

Wybrane zaburzenia lękowe w pandemii COVID-19

Zaburzenia lękowe stanowią najbardziej rozpowszechnioną grupę zaburzeń wśród problemów zdrowia psychicznego (Yang i in. 2021). Szacowana globalna liczba nowo zdiagnozowanych przypadków zaburzeń lękowych na przestrzeni lat zwiększyła się – z 31,1 mln w 1990 roku do 45,8 mln w 2019 roku. Ponadto w latach 2020-2021 w efekcie pandemii COVID-19 globalne rozpowszechnienie zaburzeń lękowych wzrosło o 25,6% przy całkowitej częstości występowania wynoszącej 4802,4 przypadków na 100 000 osób (w 2020 r. wskaźnik ten wynosił 3824,9 na 100 000) (Santomauro i in. 2021). W badaniu przeprowadzonym w populacji polskiej około miesiąca od daty wprowadzenia stanu zagrożenia epidemicznego aż 3 na 4 badane osoby wykazywały różnego rodzaju zaburzenia lękowe, a 23% badanych uzyskało wyniki wskazujące na ciężką postać tych zaburzeń (Babicki, Mastalerz-Migas 2021). Warto zaznaczyć, że wszystkie zaburzenia lękowe charakteryzuje doświadczanie poczucia strachu i zagrożenia nieumotywowanego wyraźnie obiektywną przyczyną lub występującego w okolicznościach obiektywnie niestanowiących zagrożenia (Pużyński, Rybakowski, Wciórka 2011, s. 395). Przeżyciom tym towarzyszą różne objawy pobudzenia układu wegetatywnego, takie jak m.in. przyspieszenie czynności serca, drżenie, pocenie się (*Klasyfikacja zaburzeń...* 1998). Jednak ze względu na możliwą odmienność w zakresie obrazu klinicznego zaburzenia lękowe mogą przybierać różne formy. Jedną z nich jest zaburzenie lękowe uogólnione (GAD – *general anxiety disorder*), które charakteryzuje się przewlekłym, nasilonym napięciem oraz zamartwianiem się codziennymi wydarzeniami i trudnościami.

Okoliczności pandemii, w których pojawiają się nowe problemy lub nasilają się już aktualne (np. finansowe), mogą zwiększać ryzyko rozwoju GAD zwłaszcza

u jednostek z predyspozycjami osobowościowymi (Pużyński, Rybakowski, Wciórka 2011, s. 413; Gambin i in. 2020). Z kolei osoby już zmagające się z lękiem mogą odczuwać go zdecydowanie bardziej intensywnie (Gambin i in. 2020). Szczególne znaczenie przyczynowe dla tego zaburzenia może mieć wymuszona pandemią izolacja, zwłaszcza ta przedłużająca się, w efekcie której pojawia się osamotnienie, bezradność, a nawet obniżenie nastroju (Wilkielis i in. 2021). Ponadto izolacja znacząco ogranicza wsparcie społeczne, tym samym zmniejszając możliwości radzenia sobie z aktualnymi obciążeniami. Co ważne, w sytuacji gdy niemożliwe jest uruchomienie skutecznych sposobów zaradczych, zwłaszcza przy braku wsparcia społecznego, wrasta ryzyko pojawienia się przeciążenia emocjonalnego (Gambin i in. 2020). Przeciążenie to może manifestować się objawami niepokoju, smutku i zbliżać się swoim nasileniem do obrazu zaburzeń depresyjnych i/lub lękowych. Możliwe, że większość tych zaburzeń uwidacznia się w okresie pandemii jako wyraz przejściowych problemów adaptacyjnych, jednak w niektórych przypadkach mogą one urastać do rangi wymagających interwencji poważnych problemów psychicznych.

Wiele badań prowadzonych w różnych krajach potwierdza zwiększone wskaźniki GAD w okresie pandemii COVID-19 (Luo i in. 2020; Salari i in. 2020). We wspomnianych już wcześniej polskich badaniach 44% osób badanych wykazywało cechy GAD (Babicki, Mastalerz-Migas 2021). Z kolei wyniki przeprowadzonego w Polsce badania podłużnego ujawniły, że w grudniu 2020 roku w grupie ryzyka klinicznego nasilenia objawów lęku uogólnionego znajdowało się 31% kobiet oraz 26% mężczyzn (Gambin i in. 2021).

Inną kategorię zaburzeń lękowych jest zaburzenie lękowe z napadami lęku (lęk paniczny) (PD – *panic disorder*). Charakterystycznym objawem tego zaburzenia są nawracające napady panicznego lęku, które stanowią odrębne epizody intensywnej obawy; pojawiające się nagle i osiągające swoje maksimum w ciągu kilku minut (*Klasyfikacja zaburzeń...* 1998; Pużyński, Rybakowski, Wciórka 2011, s. 413). Napadom lęku towarzyszą nasilone objawy wegetatywne. Występowanie lęku panicznego w związku z pandemią COVID-19 może być warunkowane różnymi czynnikami. Są to m.in. wysoki poziom doświadczanego w pandemii stresu, wyjątkowo silny lęk przed zakażeniem wirusem, percepcja środków bezpieczeństwa wprowadzanych przez rząd w okresie pandemii jako bardzo restrykcyjnych (Georgieva i in. 2021). Ponadto znaczenie mają czynniki, które nie są bezpośrednio związane z pandemią, ale pojawiają się w okresie jej trwania, takie jak: doświadczenie w tym czasie znaczącego stresującego wydarzenia życiowego. Na napady lęku panicznego narażone są także osoby, u których już przed pandemią występowały symptomy zaburzeń zdrowia psychicznego. Wyniki badania z udziałem 11 krajów wskazały na średnie rozpowszechnienie lęku panicznego w okresie pandemii na poziomie 13,7% (Georgieva i in. 2021). W polskiej grupie badanych wskaźnik ten wynosił 17,8%. Z kolei w badaniu przeprowadzonym na początku pandemii w populacji Banglijczyków ujawnił się stosunkowo wysoki wskaźnik występowania lęku panicznego wynoszący 79,6% (Islam, Ferdous, Potenzai 2020).

Warto wspomnieć także o związanym z lękiem zaburzeniu obsesyjno kompulsyjnym (OCD – *obsessive-compulsive disorder*). Istotą tego zaburzenia jest występowanie nawracających, uporczywych myśli (obsesji) i/lub natrętnych, przymusowych czynności (kompulsji) (Pużyński, Rybakowski, Wciórka 2011, s. 416-417). Osoba zmagająca się z OCD zwykle odbiera natrętne myśli i czynności jako nieprzyjemne i podejmuje próby przeciwstawienia się im, a zaburzenie to w konsekwencji prowadzi do wewnętrznego cierpienia oraz upośledzenia funkcjonowania społecznego i indywidualnego (*Klasyfikacja zaburzeń...* 1998). Osoby narażone na to zaburzenie cechują się niską tolerancją na napięcie w sytuacjach stresowych, co wymusza potrzebę jak najszybszego jego rozładowania (Hrynyszak, Sanna, Szramka-Pawlak 2022, s. 273-290). Służą temu kompulsje, które chwilowo obniżają odczuwane napięcie i lęk. Wybuch pandemii COVID-19 w konsekwencji dużego obciążenia stresem mógł wyzwalać objawy OCD (Vidal-Ribas i in. 2015). Można spodziewać się, że okoliczności pandemii wymuszające podjęcie działań ochronnych przed wirusem sprzyjać będą zwłaszcza natrętnym myślom związanym z zakażeniem oraz kompulsjom dotyczącym mycia i dezynfekcji. Potwierdzają to niektóre doniesienia literaturowe (Tanir i in. 2020; Jelinek i in. 2021; Knowles, Olatunji 2021). Badania dokumentują nie tylko wzrost rozpowszechnienia OCD w okresie pandemii, ale także zaostrenie przebiegu zaburzenia u osób, u których problemy te występowały już przed pandemią (Abba-Aji i in. 2020; Benatti i in. 2020; Tanir i in. 2020).

Jak wykazano powyżej, przedstawione formy zaburzeń lękowych mogą w dobie pandemii występować częściej, bądź mogą zwiększać swoje dotychczasowe nasilenie u osób doświadczających objawów już przed pandemią. Stanowią tym samym poważne ryzyko nie tylko dla zdrowia jednostki, ale także dla jej funkcjonowania społecznego. Problem tego funkcjonowania w odniesieniu do pracy zawodowej zostanie omówiony poniżej.

Konsekwencje zaburzeń lękowych dla funkcjonowania w miejscu pracy

W momencie wybuchu pandemii COVID-19 oraz w trakcie jej trwania praca stała się jeszcze bardziej znaczącym dobrem. W obliczu narastającego kryzysu gospodarczego stała się wartością zagrożoną, powodując stałe obawy co do przyszłości. Obawy te wynikały nie tylko z niebezpieczeństwa utraty pracy, ale także ze zmian związanych z organizacją pracy (praca zdalna, hybrydowa, niekonwencjonalne godziny pracy, zachowanie równowagi praca – życie, izolacja i samotność w trakcie pracy) czy z obniżoną produktywnością w pracy (IPSOS 2020). Jeszcze inna obawa dotyczyła ryzyka zakażenia się w związku z kontaktami w miejscu pracy. Wymienione czynniki spowodowały, że funkcjonowanie zawodowe stało się nadzwyczajne i w wielu przypadkach utrudnione, a radzenie sobie pracowników z nowymi wymaganiami środowiska pracy zaczęło stawać się coraz bardziej problematyczne. Dla pracowników, którzy dodatkowo zmagali się z zaburzeniami zdrowia

psychicznego, wymagania te mogły być tym bardziej dotkliwie. Pracownicy z zaburzeniami lękowymi są szczególnie narażeni na doświadczanie stresu w trakcie wykonywania swojej pracy, m.in. dlatego, że doświadczany lęk zmniejsza ich pewność w zakresie posiadanych kompetencji (Habib, Laidey 2021). Kiedy brakuje pewności siebie, nawet rutynowe zadania mogą wydawać się trudne do wykonania.

W przypadku pracowników z objawami GAD w porównaniu z tymi bez objawów obserwuje się większe trudności w relacjach ze współpracownikami i klientami, kłopoty z koncentracją uwagi oraz skłonność do rezygnowania z zadań z powodu lęku przed porażką (Toghianian i in. 2014). Problemy z koncentracją uwagi, które korelują ściśle z charakterystycznym dla GAD regularnym zamartwianiem się, mogą zwrócić wpływ na wydłużenie czasu reakcji oraz na upośledzenie jakości wykonywanych w pracy zadań, zwłaszcza zadań złożonych (Firbank, O'Brien, Taylor 2018). Ponadto osoby zmagające się z zaburzeniem lękowym uogólnionym szczególnie narażone są na absencje w pracy, gdyż często doświadczają towarzyszących problemów somatycznych, takich jak m.in.: choroba wrzodowa, cukrzyca, zespół jelita drażliwego, dolegliwości kardiologiczne oraz inne, nierzadko o niejasnej etiologii (Goodwin, Stein 2002; Grigsby i in. 2002). W obliczu powyższych problemów somatycznych obawa przed zarażeniem wirusem może być jeszcze silniejsza i tym silniej dezorganizować funkcjonowanie zawodowe tych pracowników.

Problemy pracowników z lękiem panicznym w dużym stopniu mogą być podobne do opisanych powyżej – badania potwierdzają również większy wskaźnik absencji i prezenteizmu oraz mniejszą wydajność pracy w grupie pracowników z diagnozą PD (Lee i in. 2014). Jednak warto zaznaczyć, że dominujące objawy tego zaburzenia, czyli napady lęku, mogą prowadzić do specyficznych konsekwencji dla funkcjonowania zawodowego. Napady lęku panicznego pojawiają się nieoczekiwanie, często bez wyraźnej przyczyny, co prowadzi do przeżywania stałych obaw przed wystąpieniem kolejnego napadu (Pużyński, Rybakowski, Wciórka 2011, s. 406-408). Pracownicy ci mogą być zatem nieprzerwanie zaabsorbowani lękiem, a perspektywa wystąpienia napadu w miejscu pracy może być szczególnie stresująca i stanowić przyczynę ciągłego dyskomfortu w trakcie wykonywanych zadań. Ponadto osoby cierpiące na PD unikają warunków, które oceniają jako sprzyjające napadom (Arch, Craske 2008). Mogą zatem unikać sytuacji stresowych w pracy, gdyż doświadczany stres pośrednio zwiększa ryzyko wystąpienia napadu. J.A. Perrone (2015) w badaniu jakościowym wykazała, że pracownicy z lękiem panicznym pracowali poniżej swoich możliwości, ponieważ chcieli zminimalizować stres w swoim życiu. Warto przy tym zaznaczyć, że okoliczności pandemii dla wielu pracowników doświadczane były jako skrajnie silny stres. Z kolei w momencie, gdy napad paniki wystąpił w miejscu pracy, konsekwencją mogły być trudności z koncentracją uwagi, zwłaszcza przy czynnościach poznawczo wymagających. Ponadto po napadzie lęku pracownicy mogą pozostawać fizycznie i psychicznie wyczerpani, co przez jakiś czas ogranicza bądź wyklucza ich aktywność zawodową.

Konsekwencje w sferze zawodowej w przypadku zaburzeń obsesyjno-kompulsyjnych mogą różnić się w zależności od nasilenia zaburzenia i swoistości objawów.

D. Çoban i O. Tan (2019) wskazują, że wyższe wyniki na skali do pomiaru OCD wiążą się z większym ryzykiem niezdolności do pracy osób, które zmagają się z tym zaburzeniem. Można wnioskować, że szczególne trudności w funkcjonowaniu społecznym oraz w zakresie samopoczucia osoby z OCD przeżywają w momentach zaostrożenia objawów (Tryburski i in. 2013). Wielu z nich ujawnia zaburzenia procesów poznawczych, szczególnie: uwagi, pamięci przestrzennej, koordynacji wzrokowo-ruchowej, inicjacji ruchu oraz funkcji wykonawczych⁴³ (Tryburski i in. 2013). Ma to zasadniczy wpływ na realizowanie zadań zawodowych, zwłaszcza tych, które wymagają przede wszystkim działań operacyjnych na przetwarzanych w pamięci informacjach, umiejętności powstrzymywania się przed działaniem impulsywnym, skupienia uwagi pomimo działania dystraktorów czy koordynacji wzrokowo-przestrzennej. Silnie zaznaczające się schematy myślenia mogą utrudniać pracownikom z OCD elastyczną adaptację do wymagań zawodowych (American Psychiatric Association 2013; Keyes, Nolte, Williams 2017). Z powodu natrętnych myśli nierzadko mogą mieć problem z podejmowaniem decyzji, a przywiązanie do zasad, przepisów i regulaminów ostatecznie dezorganizuje pracę i może prowadzić do zatracenia pierwotnego celu działania. Co ważne, nasilone w okresie pandemii obsesje dotyczące zarazków i kompulsje w zakresie mycia i dezynfekcji mogą dodatkowo sprzyjać rozproszeniu przy realizacji zadań oraz wyraźnie utrudniać lub nawet uniemożliwiać ich wykonanie (zwłaszcza tam, gdzie ryzyko transmisji wirusa w subiektywnej ocenie pracownika jest wysokie). Problemem tych pracowników jest także niechęć do delegowania zadań na innych, przy jednoczesnych licznych wymaganiach i żądaniach. Może to stanowić poważną przeszkodę w relacjach ze współpracownikami (American Psychiatric Association 2013; Montazeri i in. 2014; Keyes, Nolte, Williams 2017). S. Yazdi-Ravandi i inni (2018) na podstawie przeprowadzonych wywiadów wskazują, że badani z OCD przyznają się do problemów w relacjach zawodowych zarówno ze współpracownikami, jak i z przełożonymi.

Przedstawione konsekwencje zawodowe wybranych zaburzeń lękowych, które mogą ujawniać się w sposób szczególny w pandemii COVID-19, podkreślają wagę tych problemów i ich znaczenie nie tylko dla jednostki, ale także dla społeczeństwa. Tym samym wskazuje, jak ważne jest uświadamianie o istocie zaburzeń lękowych oraz możliwych działaniach pomocowych podejmowanych przez otoczenie osoby dotkniętej problemem, w tym jej otoczenie zawodowe.

Podsumowanie

Pojawienie się pandemii COVID-19 wymusiło wprowadzenie w życie wielu zmian społeczno-gospodarczych. Konsekwencje tych zmian stały się nierzadko

⁴³ Określenie „funkcje wykonawcze” obejmuje działanie różnych funkcji poznawczych służących rozwiązywaniu problemów poprzez celowe, planowe działanie. Są to: pamięć robocza, kontrola hamowania, giętkość poznawcza – przerzutność uwagi, planowanie i hamowanie (D. Pufund (2020), *Funkcje wykonawcze u dzieci z zaburzeniami ze spektrum autyzmu w świetle wybranych badań*, „Edukacja”, 2(153), s. 43-58).

przyczyną poważnych trudności uwidaczniających się także w sferze funkcjonowania psychicznego. Zaburzenia lękowe manifestujące się w różnej formie stanowią jedno z możliwych następstw dla zdrowia psychicznego. Wskaźniki rozpowszechnienia zaburzeń lękowych, takich jak: zaburzenie lękowe uogólnione, zaburzenie lękowe z napadami lęku oraz zaburzenie obsesyjno-kompulsyjne odnotowały wyraźne wzrosty od momentu wybuchu pandemii. Co ważne, możliwe było zarówno pojawienie się nowych przypadków tych zaburzeń, jak też zwiększenie nasilenia zaburzeń występujących już wcześniej. Podłożem do tego stały się różne czynniki: zarówno te, które związane były bezpośrednio z lękiem przed zakażeniem wirusem, jak też te wynikające z reorganizacji pracy i życia społecznego. Ponadto izolacja była szczególnie ważnym czynnikiem, który nie tylko stanowił źródło stresu, ale także ograniczał możliwości radzenia sobie z nim. Zatem warunki pandemiczne stworzyły konieczność zmagania z nadzwyczajnymi wyzwaniami, w tym również zawodowymi, co w przypadku osób zmagających się dodatkowo z zaburzeniami lękowymi wydaje się szczególnie utrudnione. Ujawniające się zaburzenia lękowe mogą być bowiem stale podtrzymywane przez stres warunków pandemicznych, tworząc swoisty mechanizm sprzężenia zwrotnego.

Przedstawione w rozdziale możliwe konsekwencje w sferze zawodowej zaburzeń lękowych uogólnionych, lęku panicznego oraz zaburzeń obsesyjno-kompulsyjnych wskazują na niekorzystny ich wpływ na funkcjonowanie w miejscu pracy. Wpływ ten dotyczy różnych aspektów, m.in.: zwiększonej absencji pracy, problemów w realizacji zadań wynikających z upośledzonej koncentracji uwagi i innych funkcji poznawczych czy trudności w relacjach ze współpracownikami i przełożonymi. Okoliczności pandemii mogą ten wpływ nasilać, m.in. w związku z doświadczanym stresem. Efektem wymienionych problemów może być obniżona wydajność pracy pracownika, a co za tym idzie straty ponoszone przez dane miejsce pracy. Z powyższego wynika, jak ważne są działania zwiększające świadomość w zakresie istoty zaburzeń lękowych, sposobów ich manifestowania oraz – co najważniejsze – metod zapobiegania i pomocy. Zwłaszcza w okresie pandemii pracodawca powinien posiadać w tym zakresie właściwą wiedzę teoretyczną oraz odpowiednie narzędzia praktyczne, które odpowiednio wcześniej wdrożone będą minimalizować czynniki ryzyka dla zdrowia psychicznego, a w stosunku do pracowników już zmagających się z problemem będą skutecznie wspomagać proces terapii. Zaangażowane w te działania powinno być całe środowisko pracy – zarówno przełożeni, jak i współpracownicy.

Literatura

1. Abba-Aji A. i in. (2020), *COVID-19 pandemic and mental health: Prevalence and correlates of new-onset obsessive-compulsive symptoms in a Canadian province*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, 17(19), 6986.
2. American Psychiatric Association (2013), *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5)*, American Psychiatric Pub, Arlington, USA.

3. Arch J., Craske M.G. (2008), *Panic disorder*, [w:] Craighead W.E., Miklowitz D.J., Craighead L.W. (red.), *Psychopathology: History, diagnosis, and empirical foundations*, Wiley, New York.
4. Babicki M., Mastalerz-Migas A. (2021), *Występowanie zaburzeń lękowych wśród Polaków w dobie pandemii COVID-19*, „Psychiatria Polska”, 55(3), s. 497-509.
5. Benatti B. i in. (2020), *What happened to patients with obsessive compulsive disorder during the COVID-19 pandemic? A multicentre report from tertiary clinics in Northern Italy*, „Frontiers in Psychiatry”, 11, 720.
6. Çoban D., Tan O. (2019), *The predictors of occupational disability in obsessive-compulsive disorder in a large clinical sample*, „Annals of Medical Research”, 26 (7), s. 1320-1325.
7. Firbank M.J., O'Brien J.T., Taylor J.P. (2018), *Long reaction times are associated with delayed brain activity in lewy body dementia*, „Human Brain Mapping”, 39, s. 633-643.
8. Gambin M. i in. (2020), *Uwarunkowania objawów depresji i lęku uogólnionego u dorosłych Polaków w trakcie epidemii COVID-19. Raport z pierwszej fali badania podłużnego*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, http://psych.uw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/98/2020/05/Uwarunkowania_objawow_depresji_leku_w_trakcie_pandemii_raport.pdf (dostęp: 25.12.2022).
9. Gambin M. i in. (2021), *Objawy depresji i lęku wśród Polaków w trakcie epidemii COVID-19. Raport z badań podłużnych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, http://psych.strony.uw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/98/2021/01/Raport_objawy_depresji_leku_IV_fale.pdf (dostęp: 25.12.2022).
10. Georgieva I. i in. (2021), *Prevalence, New Incidence, Course, and Risk Factors of PTSD, Depression, Anxiety, and Panic Disorder during the Covid-19 Pandemic in 11 Countries*, „Healthcare”, 9, 664.
11. Goodwin R., Stein M. (2002), *Generalized anxiety disorder and peptic ulcer disease among adults in the United States*, „Psychosomatic Medicine”, 64, s. 862-866.
12. Grigsby A. i in. (2002), *Prevalence of anxiety in adults with diabetes: a systematic review*, „Journal of Psychosomatic Research”, 53, s. 1053-1060.
13. Habib M., Laidey N.M. (2021), *Measuring the relationship between generalised anxiety disorder and job performance*, „Electronic Journal of Business and Management”, 6, 2, s. 65-82.
14. Heitzman J. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na zdrowie psychiczne*, „Psychiatria Polska”, 54(2), s. 187-198.
15. Hryniszak W., Sanna K., Szramka-Pawlak B. (2022), *COVID-19 a zaburzenia obsesyjno-kompulsyjne: czy pandemia zmienia obraz OCD?*, [w:] Gambin M., Zawadzki, B. (red.), *Pandemia COVID-19. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa.
16. IPSOS (2020), *The COVID-19 pandemic's impact on workers' lives. 28-country Ipsos survey for The World Economic Forum*, December, <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-12/impact-of-the-covid-19-pandemic-on-workers-lives-report.pdf> (dostęp: 20.12.2022).
17. Islam M.S., Ferdous M.Z., Potenzai M.N. (2020), *Panic and generalized anxiety during the COVID-19 pandemic among Bangladeshi people: An online pilot survey early in the outbreak*, „Journal of Affective Disorders”, 276, s. 30-37.
18. Jelinek L. i in. (2021), *Obsessive-compulsive disorder during COVID-19: Turning a problem into an opportunity?*, „Journal of Anxiety Disorders”, 77, 102329.

19. Keyes C., Nolte L., Williams T.I. (2017), *The battle of living with obsessive compulsive disorder: a qualitative study of young people's experiences*, „Child and Adolescent Mental Health”, 23, s. 177-184.
20. *Klasyfikacja zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania w ICD-10. Badawcze kryteria diagnostyczne* (1998), Pużyński S. (red.), Wciórka J. (tł.), Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „Vesalius”, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Kraków Warszawa.
21. Knowles K.A., Olatunji B.O. (2021), *Anxiety and safety behavior usage during the COVID-19 pandemic: The prospective role of contamination fear*, „Journal of Anxiety Disorders”, 77, 102323Y.
22. Lee P.Y i in. (2014), *Impairment of work productivity in panic disorder patients*, „Journal of Affective Disorders”, 157, s. 60-65.
23. Luo M. i in. (2020), *The psychological and mental impact of coronavirus disease 2019 (COVID-19) on medical staff and general public – A systematic review and metaanalysis*, „Psychiatry Research”, 113190.
24. Montazeri M.S. i in. (2014), *Effectiveness of schema therapy on symptoms intensity reduction and anxiety in a special case with obsessive compulsive personality disorder*, „Zahedan Journal of Research in Medical Sciences”, 16(5), s. 92-94.
25. Perrone J.A. (2015), *From adversity to resilience: the experience of living and working with panic attacks*, Western Sydney University, Sydney.
26. Pufund D. (2020), *Funkcje wykonawcze u dzieci z zaburzeniami ze spektrum autyzmu w świetle wybranych badań*, „Edukacja”, 2(153), s. 43-58.
27. Pużyński S., Rybakowski J., Wciórka J. (red.) (2011), *Psychiatria. Tom II. Psychiatria kliniczna*, Elsevier Urban & Partner, Wrocław.
28. Salari N. i in. (2020), *Prevalence of stress, anxiety, depression among the general population during the COVID-19 pandemic: a systematic review and meta-analysis*, „Globalization and Health”, 16(1), s. 1-11.
29. Santomauro D.F. i in. (2021), *Global prevalence and burden of depressive and anxiety disorders in 204 countries and territories in 2020 due to the COVID-19 pandemic*, „Lancet”, 398, 1700-1712.
30. Tanir Y. i in (2020), *Exacerbation of obsessive compulsive disorder symptoms in children and adolescents during COVID-19 pandemic*, „Psychiatry Research”, 293, 113363.
31. Toghianian S. i in. (2014), *Economic and humanistic burden of illness in generalised anxiety disorder: an analysis of patient survey data in Europe*, „ClinicoEconomics and Outcomes Research”, 6, s. 151-163.
32. Tryburski E. i in. (2013), *Neuropsychologiczna ocena pacjentów z zaburzeniami obsesyjno-kompulsyjnymi*, „Psychiatria”, 10, 1, s. 19-23.
33. Vidal-Ribas P. i in. (2015), *Are stressful life events causally related to the severity of obsessivecompulsive symptoms? A monozygotic twin difference study*, „European Psychiatry”, 30(2), s. 309-316.
34. Wilkialis L. i in. (2021), *Social Isolation, Loneliness and Generalized Anxiety: Implications and Associations during the COVID-19 Quarantine*, „Brain Sciencies”, 11(12), 1620.
35. Yang X. i in. (2021), *Global, regional and national burden of anxiety disorders from 1990 to 2019: Results from the Global Burden of Disease Study 2019*, „Epidemiology and Psychiatric Sciences”, 30, e36.
36. Yazdi-Ravandi S. i in. (2018), *Experiences of Interpersonal Relationships in Patients with Obsessive-Compulsive Disorder: A Qualitative Study in Iran*, „Pertanika Journal of Social Science and Humanities”, 26, 3, s. 1673-1683.

SELECTED ANXIETY DISORDERS IN PANDEMIC COVID-19 AND THEIR CONSEQUENCES FOR WORKPLACE FUNCTIONING

Abstract: The COVID-19 pandemic has forced major changes in functioning in various areas of life, with a consequent increase in mental health risks. This chapter presents the characteristics of selected anxiety disorders (generalized anxiety disorder, anxiety disorder with anxiety attacks and obsessive-compulsive disorder) that may manifest in the era of the pandemic. The possible consequences of these disorders on workplace functioning are described, revealing their adverse effects on employee performance. It concludes by pointing out the importance of theoretical and practical knowledge of the nature of anxiety disorders, ways of prevention and support possessed by both employers and employees.

Keywords: anxiety disorders, employee, general anxiety disorder, pandemic COVID-19, panic anxiety, obsessive-compulsive disorder

Rozdział 19

DYLEMATY MORALNE MENEDŻERÓW WYWOŁANE PANDEMIĄ COVID-19 I KRYZYSEM ENERGETYCZNYM

Łukasz Skiba⁴⁴

Streszczenie: Po pandemii COVID-19 oraz agresji Rosji na Ukrainę oblicze obecnego świata (w szczególności krajów europejskich) uległo radykalnemu przeobrażeniu i zapewne już nigdy nie będzie takie samo, jak przed tymi wydarzeniami. Ostatnie trzy lata odcisnęły swe piętno głównie w obszarze zdrowia publicznego i gospodarki. W tym czasie pojęcia „kryzys” i „zmiana” odmieniane były przez wszystkie przypadki. Lockdowny, absencje w pracy, choroby, śmierć wśród pracowników itp., a następnie kryzys energetyczny skutkowały (mimo osłonowych działań rządu) szeregiem dylematów, z jakimi musieli (i nadal jeszcze muszą) mierzyć się menedżerowie. W niniejszym rozdziale, po teoretycznym zarysie zagadnienia „dylematu moralnego”, podjęto próbę określenia tych dylematów (z jakimi borykają się kierownicy w Polsce), których nasilenie wzrosło / nie zmieniło się / spadło w wyniku pandemii i wojny w Ukrainie. Do realizacji tego celu jako punkt odniesienia wykorzystano zaczerpnięte z literatury wyniki podobnych badań z 2017 roku, które następnie zestawiono z wynikami własnych badań ankietowych przeprowadzonych w roku 2022.

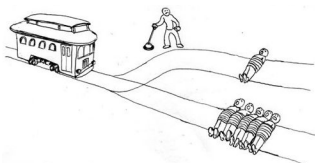
Słowa kluczowe: COVID-19, dylemat, menedżer, moralność, pandemia

Wprowadzenie

Dylematy moralne to paradoksalne sytuacje, w których pojawiają się sprzeczne wartości. W tych sytuacjach nie jest możliwe działanie w sposób, który nie spowoduje żadnych szkód. Należy ocenić, która z opcji powoduje mniejsze szkody i/lub w której z opcji zachowana jest większa spójność etyczna. Akademickim przykładem dylematu moralnego jest klasyczny „dylemat wagonika” (Foot 1967) oraz trzy jego modyfikacje: „grubas na kładce” (Thomson 1985), „błędne koło” (Costa 1987) i „człowiek na podwórku” (Unger 1996). Choć decyzje menedżerów na co dzień nie dotyczą życia lub śmierci, to jednak dostarczają nie mniejszych rozterek moralnych.

⁴⁴ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Dylemat wagonika (Duignan 2021)
(także „dylemat zwrotniczego”;
ang. *trolley problem*)



Wagonik kolejki wyrwał się spod kontroli i pędzi w dół po torach. Na jego drodze znajduje się pięciu ludzi przywiązanych do torów przez szalonego filozofa. Ale możesz przestawić zwrotnicę i w ten sposób skierować wagonik na drugi tor, do którego przywiązany jest jeden człowiek.

Co powinieneś zrobić?

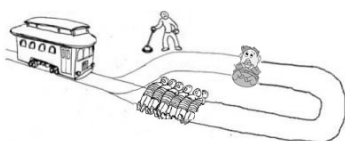
Grubas na kładce



Sytuacja jest podobna do poprzedniej, wagonik wyrwał się spod kontroli i pędzi w dół. Jeśli nic go nie zatrzyma, zginie pięć osób. Jesteś na kładce nad torami i możesz zatrzymać go tylko zrzucając coś ciężkiego. Tak się składa, że obok jest bardzo gruby człowiek – jedynym sposobem na zatrzymanie wagonika jest zepchnięcie go z kładki na tory. Tylko zabijając go można uratować pięć osób.

Czy powinieneś to zrobić?

Błędne koło



W tym przypadku do drogi przywiązanych jest pięć osób. Możesz także poprowadzić pociąg po innych torach. Tam zobaczysz przywiązanego do torów mężczyznę. Jest sporych rozmiarów i może zatrzymać pociąg, zanim wpadnie on w błędne koło i dotrze do pozostałych pięciu ofiar.

Co powinieneś zrobić?

Człowiek na podwórku



W tym przypadku sytuacja jest taka sama jak w oryginale. Różnica polega na tym, że jedynym sposobem na przekierowanie pociągu jest wykojenie go. Spowoduje to, że spadnie on w przepaść i na podwórko, gdzie inny mężczyzna odpoczywa w swoim hamaku i będzie musiał zginąć.

Co powinieneś zrobić?

Rysunek 19.1. Akademickie przykłady dylematów moralnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (<http://empiresilesia.pl/...>; <https://wzmocnienie.poznawcze.files.wordpress.com/...>)

Do przykładów standardowych dylematów moralnych menedżerów możemy zaliczyć (Moczydłowska, Sadowski 2017, s. 172-173):

- Jak zapewnić pracownikom *work-life-balance* i zadbać, aby się nie wypalili zawodowo, kiedy w korporacji jest ciągła presja na realizację ambitnych celów?
- Czy zwalniać pracowników nierealizujących zakładanego poziomu budżetu firmy, wiedząc o ich trudnej sytuacji życiowej?

- Czy dążyć do jak największej zyskowności kosztem jakości, bezpieczeństwa produktów, warunków pracy pracowników i dostawców?
- Czy podobnie jak konkurencja „podkupować” kluczowych pracowników, czy też tego nie robić?
- Czy bez zwiększania pensji pracownikowi zwiększać jego zakres obowiązków, czy powstrzymać się od tego?
- Jak stosować standardy etyczne, gdy jest się osamotnionym i nikt wokoło, włącznie z przełożonymi, ich nie stosuje?
- Jak realizować coraz wyżej postawione plany i jednocześnie utrzymać wysoką motywację pracowników?
- Czy inwestować w pracownika, u którego występuje ryzyko odejścia do konkurencji?
- Czy poddać się korupcji w zamian za korzystne rozstrzygnięcia?
- Jak radzić sobie z pracownikami, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy, ale swoim zachowaniem nie wpisują się w obowiązujący kodeks etyczny?
- Jak egzekwować realizację zadań od osoby, która została zatrudniona „z polecenia” przełożonego i ma być „specjalnie traktowana”?
- Czy zataić fakty, aby uzyskać korzyści, czy uczciwie informować?
- Jak sprawiedliwie traktować pracowników, jak oddzielić sympatię do człowieka od oceny jego kompetencji zawodowych?
- Ile informacji pochodzących od zarządu przekazywać pracownikom?
- Inne...

W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione najczęstsze przejawy zachowań nieetycznych wśród menedżerów, które utrwaliły się w czasie zmiany/kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 w wyniku szeregu dylematów, z jakimi przyszło się zmagać tej grupie zawodowej, i które nie wygasły jeszcze do dzisiaj.

Dylematy etyczne

Zawsze, kiedy pojawia się wybór spośród dwóch lub więcej podobnie atrakcyjnych (albo nieatrakcyjnych) rozwiązań, istnieje duże prawdopodobieństwo pojawienia się dylematu. Jest to sytuacja już sama w sobie nieprzyjemna dla człowieka, który się w niej znalazł, ale poziom nieprzyjemności może się wzmóc, kiedy trzeba dokonać wyboru między alternatywami sprzecznymi. Wówczas jednostki doświadczają dylematu etycznego, gdyż nie mogą ustalić, która z alternatyw jest etycznie słuszna, a które z praw ważniejsze (słuszniejsze) przy dokonywaniu wyboru (Ratković Njegovan 2015 za: Figar 2016). Takie dylematy występują zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym menedżerów. Mogą one wynikać z konfliktu między słusznością lub niesłusznością działań oraz dobrem lub złem, jako konsekwencji tychże działań – czyli sytuacji, w której robienie tego, co moralnie słuszne, prowadzi do złych wyników, co skłania do przekonania, że zrobienie tego, co moralnie złe, doprowadzi do lepszych efektów. W konsekwencji wyboru (Tota, Shehu 2012, s. 557):

- czynu moralnie słusznego (wg zasady, że są działania po prostu złe same w sobie) satysfakcja sprawcy płynie z zastosowania się do zasad moralnych, bez zwracania uwagi na wyrządzone w konsekwencji szkody;
- czynu, który prowadzi do najlepszego wyniku (wg zasady, że jeśli działanie prowadzi do osiągnięcia dobrego celu, to nic złego się nie dzieje), źródłem satysfakcji będzie dobro osiągniętego celu, bez względu na to, jakie podłości muszą być po drodze popełnione, aby go osiągnąć.

Mamy tutaj do czynienia z sytuacją sprzeczności zasad etycznych (każda z nich może prowadzić do równie dobrego, jak i złego wyniku), zatem przestrzeganie jednej zasady będzie przekroczeniem innej, z których każda wydaje się być jednakowo ważna.

Jednym ze sposobów uczenia się z przeszłości, służącym wzmocnieniu naszych działań etycznych w przyszłości, jest refleksja nad naturą etycznych dylematów, z którymi borykają się organizacje. Jednakże należy tutaj zaznaczyć, że to zawsze ludzie podejmują decyzje w organizacjach i o organizacjach. Same organizacje nie stanowią samodzielnego inteligentnego bytu, którego dotyczyłyby kwestie moralności. Tylko ludzie mogą to robić (w ramach przyjętych norm i standardów organizacji) i dlatego również ponosić odpowiedzialność moralną owych decyzji lub czynów (Barnes 2006, s. 8).

W literaturze naukowcy często odwołują się do etyki organizacyjnej, ale jest to tylko skrótowa droga odwoływania się do licznych decyzji indywidualnych i zbiorowych, które są tworzone wewnątrz i pomiędzy organizacjami. Każdy człowiek przez całe swoje życie zmagają się z całym szeregiem różnorodnych decyzji etycznych, które go kształtują, przesądzają o tym, kim jest, oraz o tym, że przestałby być sobą (Kidder 1995). R. Kidder zauważa, że wszyscy ludzie mają zestaw podstawowych wartości wspólnych: uczciwość, odpowiedzialność, poszanowanie, bezstronność/sprawiedliwość, współczucie (Feinleib, Grad 2012). Najczęściej jednak dylematy etyczne występują w odniesieniu do poniższych par wartości, które zwykle wszyscy akceptujemy (Kidder 1995):

- sprawiedliwość kontra miłosierdzie,
- prawda kontra lojalność,
- jednostka a społeczność,
- dobra krótkoterminowe a dobra długoterminowe.

Przed dylematami etycznymi stajemy wtedy, gdy dwie wartości nie mogą być stosowane w tym samym czasie, np. menedżerowie mogą być zmuszeni do redukcji personelu, a wtedy pojawia się dylemat: „sprawność” czy „doświadczenie” – czy pozostawić nowego energicznego pracownika czy może bardziej doświadczonego starszego? Najczęstszym wyborem będzie podjęcie decyzji, której skutki będą najbliższe realizacji dobra, prawości (przede wszystkim według kryteriów indywidualnego systemu wartości, choć w biznesie musimy mieć również jasne zrozumienie wytycznych dotyczących dokonywania wyborów). Jednakże czasami rozstrzygnięcie będzie efektem kompromisu skrajnych, z pozoru alternatywnych i sztywnych rozwiązań. Ten nieszablonowy rodzaj rozwiązania dylematu wymaga od podejmującego

decyzję wysokiej inteligencji, kreatywności i przewidywania skutków (Kidder 1995, s. 167), np. decyzja króla Salomona w sprawie sporu dwóch matek o noworodka – decyzja rozstrzygająca: przeciąć dziecko na pół i oddać po równo matkom. Choć kompromis był tu środkiem skrajnych rozwiązań, to jednak finalny efekt był wyjściem poza dylemat, przez docenienie napięcia między dwiema stronami sporu i wartości jego przedmiotu dla stron.

Rozwiązywanie dylematów etycznych

W literaturze omawianego zagadnienia zostało opracowanych kilka ram/modeli jako pomoc w radzeniu sobie z decyzjami w sytuacji dylematu etycznego. Oto wybrane dwa z nich: model zaprojektowany przez Centrum Biznesu i Etyki na Loyola Marymount University (2002) oraz „pudełko Pottera” opracowane przez Jaya Blacka (2003) (Tota, Shehu 2012, s. 557).

M. Brusman przedstawia sposób rozwiązywania dylematów etycznych zaproponowany przez Centrum Biznesu i Etyki na Loyola Marymount University. Ów zaproponowany proces rozstrzygania problemu etycznego składa się z trzech szczegółowo doprecyzowanych etapów (Brusman 2002):

- „Krok pierwszy: przeanalizuj konsekwencje
- Komu pomoże to, co robisz?
- Kto ucierpi?
- O jakich korzyściach i szkodach mówimy? (Niektóre są cenniejsze lub bardziej szkodliwe niż inne: dobre zdrowie, czyjeś zaufanie i czyste środowisko to bardzo cenne korzyści, bardziej niż szybsze urządzenie zdalnego sterowania).
- Jak to wszystko wygląda w długim i krótkim okresie?

Krok drugi: Przeanalizuj działania

- Rozważ wszystkie opcje z innej perspektywy, nie zastanawiając się nad konsekwencjami.
- Jak działania mają się do zasad moralnych, takich jak uczciwość, uczciwość, równość, poszanowanie godności innych, praw ludzi?
- Czy któreś z działań przekracza linię?
- Jeśli istnieje konflikt między zasadami lub prawami różnych zaangażowanych osób, czy istnieje sposób, aby jedna zasada była ważniejsza od pozostałych?
- Która opcja oferuje działania, które są najmniej problematyczne?

Krok trzeci: Podejmij decyzję

- Weź pod uwagę obie części analizy i podejmij decyzję”.

Nieco szerszym modelem, służącym do rozważenia podczas podejmowania decyzji etycznych, jest „pudełko Pottera” (pierwotnie związany z zawodem lekarza, a obecnie jest rozwijany dla innych dyscyplin, takich jak: biznes, praca socjalna, media, służba publiczna, badania itp.

„Model pudełka Potera uwzględnia sześć różnych kroków:

- Zdefiniuj dylemat (lub sytuację)
- Zidentyfikuj wartości

- Opracowanie systemu odpowiedzialności (ustanowienie zasad)
- Porównaj alternatywy
- Wdrażaj decyzje
- Monitoruj konsekwencje i opracuj politykę.

Zastosowanie tych ram jest szczególnie przydatne w wyjaśnianiu niejednoznacznych sytuacji lub sprzecznych lojalności” (Tota, Shehu 2012, s. 557).

Zastosowane metody i narzędzia badawcze

Przedstawione w rozdziale badania przeprowadzono na podstawie porównania danych z 2017 roku pochodzących ze źródeł literaturowych (Moczydłowska, Sadowski 2017, s. 169-172) z przeprowadzonymi badaniami własnymi (metoda badań sondażowych z użyciem kwestionariusza ankiety – 2022 r.). Badania te celowo dostosowano ilościowo (93 osób = 52 kobiety + 41 mężczyźni) i jakościowo (badanie skierowano wyłącznie do osób na stanowiskach kierowniczych zatrudnionych m.in. w 2019 r.), z uwagi na metodologiczną poprawność porównywania ich wyników z danymi zebranymi przed pandemią. Celem opracowania jest zbadanie, czy sytuacja pandemii miała wpływ na obecny poziom etyczności menedżerów (kształtowanym przez dylematy, z jakimi borykali się podczas pandemii i kryzysu energetycznego), zatem czy znacząco odbiega on od tego sprzed pandemii. Badanie pozwoli na ustalenie obszarów, gdzie wzrost liczby dylematów był największy w stosunku do czasu sprzed sytuacji kryzysowych o charakterze globalnym.

Wyniki badań

Tabela 19.1 zawiera zestawienie porównawcze wyników badań z lat 2017 i 2022, w których menedżerowie dokonali oceny częstotliwości, z jaką dopuszczają się nieetycznych praktyk wewnątrz organizacji (rzutujących na dylematy, z jakimi zmagają w swej praktyce zawodowej).

Z przeprowadzonych analiz porównawczych badań wynika, że w nowszym badaniu poziom odpowiedzi w poszczególnych kategoriach uległ wyraźniejszemu spolaryzowaniu, niż to miało miejsce w 2017 roku. Tylko w dwóch (mobbing, nadmierna kontrola pracownika) na siedem diagnozowanych obszarów decyzji kierowniczych wzrosła liczba osób niezdecydowanych, zaś w pięciu pozostałych przeciwnie – spadła. W sześciu obszarach odnotowano wzrost nieetycznych praktyk („często” i „b. często”), jednakże o wspomnianej wyżej polaryzacji możemy powiedzieć, że najsilniej pogorszyła się sytuacja w odniesieniu do wynagradzania nieadekwatnego do wykonywanej pracy („rzadko” i „bardzo rzadko” –4 osoby, a „często” i „bardzo często” +10 osób; następnie w obszarze nepotyzmu (analogicznie j.w. –4, +6); nadmierna kontrola pracownika (–7, +1); dyskryminacja (0, +5); problemy z lojalnością (+7, +10). W ogólnym rozrachunku poziom moralności zarządzających poprawił się w dwóch obszarach: mobbing (–4, –9) oraz konflikt interesów (+3, +2).

Tabela 19.1. Przejawy zachowań nieetycznych w relacjach wewnątrz przedsiębiorstwa oraz na linii pracownik – pracodawca

Rodzaj dylematu	Kategoria odpowiedzi	Przed/po COVID-19	Odpowiedzi badanych									
			bardzo rzadko		rzadko		ani rzadko/ani często		często		bardzo często	
			%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba
Nepotyzm czy kompetencje?	nepotyzm (w zatrudnieniu)	przed	12,8	12	24,5	23	21,3	20	34	32	7,4	7
		po	5,4	5	28	26	18,3	17	36,6	34	11,8	11
		różnica	7,4	7↓	3,5	3↑	3	3↓	2,6	2↑	4,4	4↑
Dyskryminacja dla zwiększenia efektywności w pracy czy równouprawnienie w zatrudnieniu?	różne przejawy dyskryminacji, np. ze względu na płeć, wiek	przed	24,5	23	26,6	25	15,9	15	26,6	25	6,4	6
		po	17,2	16	34,4	32	9,7	9	29	27	9,7	9
		różnica	7,3	7↓	7,8	7↑	6,2	6↓	2,4	2↑	3,3	3↑
Mobbing czy środowisko pracy bez przemocy psychicznej?	mobbing	przed	35,1	33	36,2	34	14,9	14	11,7	11	2,1	2
		po	39,8	37	28	26	28	26	4,3	4	0	0
		różnica	4,7	4↑	8,2	8↓	13,1	12↑	7,4	7↓	2,1	2↓
Wynagrodzenie stosowne (do kompetencji, stanowiska, odpowiedzialności, wkładu pracy, szkodliwości dla zdrowia itp.) czy wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy?	wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy	przed	4,3	4	15,9	15	21,3	20	44,7	42	13,8	13
		po	3,2	3	12,9	12	14	13	60,2	56	9,7	9
		różnica	1,1	1↓	3	3↓	7,3	7↓	15,5	14↑	4,1	4↓
Nadmierna kontrola pracownika (możliwość przekraczania granic prywatności) czy zaufanie i szacunek?	nadmierna kontrola pracownika / możliwość przekraczania granic prywatności	przed	17	16	27,7	26	25,5	24	26,6	25	3,2	3
		po	14	13	24,7	23	30,1	28	29	27	2,2	2
		różnica	3	3↓	3	3↓	4,6	4↑	2,4	2↑	1	1↓
Konflikt interesów (gdy pracownik firmy X zleca jakąś transakcję czy działanie, które niekoniecznie leży w interesie firmy, w której pracuje, ale leży w jakiś sposób w jego interesie – udziały, układy...) czy działanie na korzyść firmy?	Konflikt interesów w relacji firma – pracownik	przed	9,6	9	29,8	28	26,6	25	28,7	27	5,3	5
		po	15,1	14	28	26	20,4	19	24,7	23	11,8	11
		różnica	5,5	5↑	1,8	2↓	6,2	6↓	4	4↓	6,5	6↑
Problem lojalności i uczciwości względem firmy (np. podnoszenie kwalifikacji za pieniądze pracodawcy i odchodzenie do konkurencji; zdrada tajemnic firmy itp.) czy przeciwnie?	problem z lojalnością i uczciwością względem firmy	przed	6,4	6	26,6	25	25,5	24	36,2	34	5,3	5
		po	9,7	9	31,2	29	6,5	6	45,2	42	7,5	7
		różnica	3,3	3↑	4,6	4↑	19	18↓	9	8↑	2,2	2↑

Źródło: opracowanie na podstawie (Moczydłowska, Sadowski 2017, s. 171-172) oraz przeprowadzonych badań własnych

Tabela 19.2. Zachowania nieetyczne, z którymi spotkali się respondenci podczas współpracy z podmiotami zewnętrznymi

Rodzaj dylematu	Kategoria odpowiedzi	Przed/po COVID-19	Odpowiedzi badanych									
			bardzo rzadko		rzadko		ani rzadko/ani często		często		bardzo często	
			%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba
Czy zysk firmy przez niedomówienia (kosztem podmiotu zewnętrznego) czy budowanie zaufania przez szczerą?	niepełna i nierzetelna komunikacja celem uzyskania chwilowych korzyści	przed	11,8	11	21,5	20	23,7	22	37,6	35	5,4	5
		po	10,8	10	23,7	22	19,4	18	41,9	39	4,3	4
		różnica	1	1↓	2,2	2↑	4,3	4↓	4,3	4↑	1,1	1↓
Uczciwa konkurencja czy wykorzystywanie swej pozycji, koneksji, cwaniactwa?	nieuczciwa konkurencja (szeroko rozumiana)	przed	13,9	13	17,2	16	27,9	26	33,3	31	7,5	7
		po	16,1	15	11,8	11	30,1	28	30,1	28	11,8	11
		różnica	2,2	2↑	5,4	5↓	2,2	2↑	3,2	3↓	4,3	4↑
Korupcja i kumoterstwo czy działalność zgodnie z prawem i zasadami?	oferowanie i przyjmowanie korzyści majątkowych	przed	30,1	28	25,8	24	17,2	16	23,7	22	3,2	3
		po	12,9	12	16,1	15	33,3	31	29	27	8,6	8
		różnica	17,2	16↓	9,7	9↓	16,1	15↑	5,4	5↑	5,4	5↑
Maksymalizacja zysku czy dbałość o bezpieczeństwo konsumentów?	brak dbałości o zapewnienie bezpieczeństwa sprzedawanych towarów/usług	przed	22,6	21	31,2	29	25,8	24	16,1	15	4,3	4
		po	35,5	33	22,6	21	31,2	29	8,6	8	2,2	2
		różnica	12,9	12↑	8,6	8↓	5,4	5↑	7,5	7↓	2,2	2↓
Faworyzowanie dostawców (np. przez łapówkę, nepotyzm itp.) czy uczciwy wybór najkorzystniejszej oferty dla firmy?	niesprawiedliwe zasady przy doborze dostawców	przed	13,9	13	29	27	27,9	26	25,8	24	3,2	3
		po	16,1	15	18,3	17	29	27	30,1	28	6,5	6
		różnica	2,2	2↑	10,8	10↓	1,1	1↑	4,3	4↑	3,2	3↑
Agresywny lobbing, czy nienaginanie prawa na swoją korzyść?	wywieranie wpływu na instytucje publiczne	przed	24,7	23	31,2	29	25,8	24	13,9	13	4,3	4
		po	24,7	23	35,5	33	28	26	9,7	9	2,2	2
		różnica	0	0	4,3	4↑	2,2	2↑	4,3	4↓	2,2	2↓
Obniżanie kosztów produkcji/usług czy dbałość o środowisko naturalne?	brak dbałości o ochronę środowiska naturalnego	przed	19,3	18	19,3	18	23,7	22	30,1	28	7,5	7
		po	4,3	4	22,6	21	29	27	34,4	32	9,7	9
		różnica	15,1	14↓	3,2	3↑	5,4	5↑	4,3	4↑	2,2	2↑

Źródło: opracowanie na podstawie (Moczydłowska, Sadowski 2017, s. 171-172) oraz przeprowadzonych badań własnych

Ponadto w prezentowanych badaniach kierownicy odnieśli się również do częstotliwości podejmowania podobnych, nieetycznych swych zachowań, ale tym razem względem podmiotów zewnętrznych.

Z odpowiedzi menedżerów (tab. 19.2) wynika, że przeciwnie niż w przypadku badań dotyczących zachowań wewnątrz organizacji zmniejszyła się polaryzacja udzielonych odpowiedzi (z wyjątkiem obszaru dotyczącego niepełnej i nierzetelnej komunikacji). Na siedem diagnozowanych obszarów w pięciu liczba udzielanych odpowiedzi „często” i „b. często” wzrosła, a w dwóch zmalała. Pogłębiona analiza porównawcza wykazała, że stan moralności (wzrost liczby dylematów) menedżerów uległ pogorszeniu w obszarach: oferowanie i przyjmowanie korzyści majątkowych („rzadko” i „bardzo rzadko” –25 osób, a „często” i „bardzo często” +10 osób.); brak dbałości o ochronę środowiska naturalnego (analogicznie j.w. –11, +6); niesprawiedliwe zasady przy doborze dostawców (–8, +7); nieuczciwa konkurencja (–3, +1); niepełna i nierzetelna komunikacja (+1, +3). Wzrost poziomu moralności w aspekcie działań względem podmiotów zewnętrznych odnotowano w dwóch obszarach: brak dbałości o zapewnienie bezpieczeństwa oferowanych towarów i usług (+4, –9) oraz wywieranie wpływu na instytucje publiczne (+4, –6).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w przypadku nieetycznych zachowań menedżerów wewnątrz organizacji to kolejność ich nasilenia w wybranych obszarach nie zmieniła się w znaczącym stopniu. Jednakże należy uznać, iż uległa zmianie sama percepcja owych obszarów, gdyż obecnie spada liczba osób, które twierdzą, że problem pojawia się „ani rzadko, ani często”. Mogłoby to świadczyć o tym, że badani kierownicy polskich organizacji coraz częściej stykają się z problemami natury moralnej, tylko mają już wyrobione schematy zachowań zgodnych lub nie z zasadami moralnymi.

Obecnie obszarem, w którym menedżerowie borykają się z największymi dylematami moralnymi wewnątrz organizacji, są wynagrodzenia nieadekwatne do wykonywanej pracy (około 70%, czyli podobnie jak w 2017 r. – 58,5%). Tutaj też zaobserwowano najwyższy przyrost zachowań. W 2017 roku argumentowano to zjawisko wysoką stopą bezrobocia, a w 2022 roku kryzysem gospodarczym i napływem taniej siły roboczej uchodźców z Ukrainy. Mimo że i we wcześniejszych badaniach występowanie mobbingu w organizacjach odnotowano na najniższym poziomie (13,8%) w uwzględnionych w badaniach obszarach, to w roku 2022 roku spadło ono jeszcze bardziej, bo aż do poziomu 4,3%, co wydaje się wysoce optymistycznym zjawiskiem. W odniesieniu do dylematów menedżerów związanych ze współpracą z podmiotami zewnętrznymi, to podobnie jak w przypadku relacji wewnątrzfirmowych zauważalny jest ogólny wzrost praktyk nieetycznych wśród kadry menedżerskiej. Dominuje niepełna i nierzetelna komunikacja celem uzyskania chwilowych korzyści (46,2% – wzrost o 3,2%), jednakże zjawiskiem o najwyższej dynamice jest oferowanie i przyjmowanie korzyści majątkowych (było 26,9%, a jest 37,6% –

wzrost 10,7%). Nieco niższym wzrostem działań nieetycznych charakteryzują się: niesprawiedliwe zasady przy doborze dostawców (wzrost 7,6%) i brak dbałości o ochronę środowiska naturalnego (wzrost 6,5%). Wzrost poziomu praktyk etycznych w stosunku do otoczenia odnotowano w przypadku: dbałości o zapewnienie bezpieczeństwa sprzedawanych towarów/usług (spadek 9,6%) oraz wywieranie wpływu na instytucje publiczne (spadek 6,3%).

Literatura

1. Barnes P. (2006), *Ethical Challenges and Dilemmas in Organizations. A Case Study Approach*, www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/10923_Chapter1.pdf (dostęp: 26.07.2022).
2. Brusman M. (2002), *How to Solve an Ethical Dilemma by The Center for Business and Ethics at Loyola Marymount University*, www.workingresources.com/professionaleffectiveness/articles/leadership-facing-moral-and-ethical-dilemmas.html (dostęp: 02.08.2022).
3. Costa M.J. (1987), *Another trip on the trolley*, „Southern Journal of Philosophy”, 25(4), s. 461-466.
4. Duignan B. (2021), *Trolley problem*, Encyclopedia Britannica, <https://www.britannica.com/topic/trolley-problem> (dostęp: 15.07.2022).
5. Feinleib S., Grad R. (2012), *Business Decisions and Ethical Dilemmas*, www.business-creator.org/wp-content/uploads/2013/11/sidney_feinleib.pdf (dostęp: 12.09.2022).
6. Figar N., Đorđević B. (2016), *Managing an ethical dilemma*, „Economic Themes”, 54(3), s. 345-362.
7. Foot P. (1967), *The Problem of Abortion and the Doctrine of the Double Effect*, „Oxford Review”, 5, s. 5-15.
8. <http://empiresilesia.pl/eksperymenty-myslowe-4-dylemat-wagonika/> (dostęp: 15.07.2022).
9. <https://wzmocnienieipoznawcze.files.wordpress.com/2016/10/trolleyproblem.jpg> (dostęp: 15.07.2022).
10. Kidder R. (1995), *How good people make tough choices: Resolving the dilemmas of ethical living*, Fireside, New York.
11. Moczydłowska J.M., Sadowski Ł. (2017), *Zachowania nieetyczne w praktyce zarządzania w percepcji menedżerów*, „Humanities and Social Sciences”, 22, 24, s. 167-174.
12. Thomson J.J. (1985), *The Trolley Problem*, „The Yale Law Journal”, 94, 6, s. 1395-1415.
13. Tota I., Shehu H. (2012), *The Dilemma of Business Ethics*, „Procedia Economics and Finance”, 3, s. 555-559.
14. Unger P. (1996), *Living High and Letting Die*, Oxford University Press, Oxford.

MORAL DILEMMAS FOR MANAGERS CAUSED BY THE COVID-19 PANDEMIC AND THE ENERGY CRISIS

Abstract: After the COVID-19 pandemic, as well as Russia's aggression against Ukraine, the face of the current world (especially European countries) has undergone a radical transformation and will probably never be the same as before these events. The last three years have left their mark mainly in the area of public health and economy. At that time, the concepts of crisis and change were inflected in all cases. Lockdowns, absenteeism, illnesses, deaths among employees, etc., and then the energy crisis resulted (despite protective measures taken by the government) in a number of

dilemmas that managers had to (and still have) to face. In this chapter, after a theoretical outline of the “moral dilemma” issue, an attempt was made to determine which of the dilemmas (facing managers in Poland) increased / did not change / decreased as a result of the pandemic and the war in Ukraine. To achieve this goal, the results of similar studies from 2017, taken from the literature, were used as a reference point, which were then compared with the results of our own survey conducted in 2022.

Keywords: COVID-19, crisis, dilemma, manager, morality, pandemic

Rozdział 20

ISTOTA I ZNACZENIE ROZWIĄZAŃ SYSTEMOWYCH ZORIENTOWANYCH NA UDZIELANIE POMOCY PSYCHOLOGICZNEJ I WSPRACIA PRACOWNIKOM W MIEJSCU PRACY

Dorota Lizoń-Szłapowska⁴⁵

Streszczenie: Celem rozdziału jest ukazanie psychologicznych i społecznych skutków pandemii oraz mechanizmów, które mogą mieć wpływ na poradzenie sobie ze skutkami sytuacji trudnej. Przegląd badań dotyczących skutków pandemii ma na celu wyeksponowanie złożonego kontekstu zaburzeń w przystosowaniu i naświetlenie skali problemu. Celem jest również zwrócenie uwagi na konieczność wdrażania rozwiązań systemowych, które oferują specjalistyczne wsparcie i pomoc w miejscu pracy, zachowując standardy poufności i profesjonalizmu.

Słowa kluczowe: badania nad wpływem pandemii na jednostkę, izolacja, lęk, niepewność, pandemia, skutki psychologiczne, skutki społeczne, stres, zaburzenia adaptacyjne

Wprowadzenie

Doświadczenie pandemii w kolejnych tygodniach i miesiącach ukazywało szereg problemów, z którymi mierzyliśmy się i robimy to nadal każdego dnia zarówno w wymiarze osobistym, jak i społecznym. Specjaliści, eksperci i naukowcy stanęli przed koniecznością weryfikacji wiedzy o nas samych, rezygnując z utartych schematów. Pandemia pokazała nasze reakcje na samotność, wyobcowanie, stres, niepewność i nieprzewidywalność sytuacji społecznych. Stworzyła nową perspektywę funkcjonowania człowieka, eksponując wiele czynników i zależności, które wcześniej nie podlegały pogłębionej refleksji badawczej. Od dwóch lat rzeczywistość wymknęła się spod kontroli, zaskakując zmianami i informacjami, które trudno było zaakceptować. Pandemia COVID-19 zmieniła sposób funkcjonowania społecznego jednostki, wymagając modyfikacji zachowań i dostosowania się do nowych kontekstów. Trudno określić jednoznacznie, jaki jest wpływ pandemii na naszą psychikę, być może skutki są długofalowe i nie do końca przewidywalne.

⁴⁵ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Psychologiczne i społeczne skutki pandemii

Skutki pandemii rozpatrywać można na dwóch płaszczyznach. W skali makro – wynikają one z negatywnych zmian gospodarczych i ekonomicznych (można je określić jako długofalowe) oraz w skali mikro – które są doświadczane przez każdego osobieście, w zróżnicowany sposób. Do skutków pandemii w skali mikro zaliczyć można chorobę własną, członków rodziny, znajomych, śmierć, przymusową izolację, utrudniony dostęp do opieki lekarskiej zarówno podstawowej, jak i specjalistycznej. Do długofalowych psychologicznych skutków pandemii zaliczyć można negatywne reakcje emocjonalne przejawiające się w nasileniu objawów depresyjnych (rozumianych jako utrzymujące się zaburzenia nastroju, którym towarzyszy ograniczenie aktywności), zaburzenia snu, negatywną samoocenę, myśli samobójcze oraz zaburzenia lękowe, objawy kompulsywno-obsesyjne i psychotyczne (Kowalski 2021, s. 138). Biorąc pod uwagę skutki izolacji, warto zwrócić uwagę, że towarzyszą jej trudności w budowaniu i utrzymywaniu bliskich relacji z innymi, czyli jednostka doświadcza izolacji społecznej, ale jednocześnie odczuwa potrzebę przynależności i utrzymywania kontaktu, co może wywołać cierpienie psychiczne. Sposób doświadczania i przeżywania samotności będzie zależny od subiektywnej oceny jednostki stanu odosobnienia, sposobu jej przeżywania i czynników kulturowych. Reakcje organizmu na utrzymujący się stres są zależne nie tylko od predyspozycji biologicznych, ale także cech osobowości, indywidualnych doświadczeń i wypracowanych sposobów radzenia sobie ze stresem. Konsekwencje długo utrzymującego się stresu możemy rozważyć na trzech poziomach (Kułak-Bejda i in. 2020, s. 57):

- zdrowia somatycznego – napięcie zostaje przekształcone w konkretną chorobę, zaburzenie lub prowadzi do uzależnienia;
- społecznym – napięcie zostaje skierowane na zewnątrz, co rzutuje na formy aktywności jednostki, ale może prowadzić do izolacji społecznej i zachowań świadczących o nieprzystosowaniu;
- psychologiczne i duchowe – napięcie zostaje skierowane do wewnątrz, co z kolei może generować zaburzenia i choroby psychiczne.

W czasie trwania pandemii możemy mieć do czynienia ze współchorobowością, czyli zależnością między objawami choroby neurologicznej czy internistycznej a wystąpieniem i utrzymywaniem się objawów zaburzeń psychicznych, takich jak zaburzenia adaptacyjne, zaburzenia nastroju czy zaburzenia lękowe. Może tu dochodzić jednocześnie do negatywnego sprzężenia, kiedy również zaburzenie psychiczne może oddziaływać na przebieg i objawy choroby somatycznej (Gondek 2020, s. 75). Odnosząc się do kwestii nasilających się objawów depresyjnych u pacjentów w czasie pandemii, można ją określić mianem „infekcji psychicznej” wywołanej przez koronawirusa, której skutki są równie niebezpieczne co samo zachorowanie. Zwraca się również uwagę na zagrożenie chorobą (śmiercią), lęk przed zachorowaniem oraz obsesyjne poszukiwanie sposobu zabezpieczenia się przed zakażeniem (Żerdziński 2020, s. 141).

Badacze zgodnie przyznają, że niepewność i lęk można uznać za adekwatne reakcje jednostki (odpowiedzi organizmu) na pandemię. Z psychologicznego punktu widzenia uzasadniony zatem wydaje się fakt, że lęk jednostki może być wzmacniany i podtrzymywany przez niewiedzę lub wiedzę ograniczoną na temat pandemii. Jednak w nurcie koncepcji socjologicznych możemy dotrzeć do teorii, że niewiedza może stanowić element konstruktywny, i wynika to z faktu, iż rzeczywisty charakter zagrożeń jest nieokreślony i niemożliwy do prognozowania. W sytuacji trudności ze zdobyciem informacji i dotarciem do realnej wiedzy jednostka analizuje niewiedzę jako element obiektywny (Beck 2002, s. 63). Reakcje jednostki świadczące o braku przystosowania mogą wynikać z lęku zarówno przed zachorowaniem, jak i śmiercią bliskich czy samego siebie. Psychiatria wyróżnia lęki, które mogą być uwarunkowane przedmiotowo lub sytuacyjnie, którym mogą towarzyszyć formy zaburzeń panicznych oraz zgeneralizowanych zaburzeń lękowych. Panice zwykle towarzyszą napady lęku i ustawiczny niepokój, a dodatkowo mogą jej towarzyszyć objawy fizyczne (Kułak-Bejda i in. 2020, s. 52). Sprzeczne informacje, które trudno jednostce zweryfikować, niepewność i silne emocje mogą sprzyjać panice, prowadząc do irracjonalnych postaw oraz zachowań. Irracjonalność może być stanem umysłu lub czasowym zaburzeniem logicznego myślenia wywołanego przez panikę (Zygo, Piątkowski 2020, s. 123). Do grupy czynników mających wpływ na lęk przed zachorowaniem zaliczyć można błędną interpretację objawów, przekonania o zdrowiu i chorobie, hiperczułość, nieadaptacyjne formy radzenia sobie (Kossowska i in. 2020, s. 28). Niepewność generuje stany lękowe, te z kolei podtrzymują stany niepewności. Indywidualne doświadczanie lęku zależne jest od poczucia zagrożenia, które wywołuje stres, a którego odroczonym skutkiem może być podatność na depresję. Jednostka w takiej sytuacji ma do dyspozycji dwa rodzaje strategii radzenia sobie z zagrożeniem – osobiste i społeczne. Do strategii osobistych redukujących poczucie zagrożenia zaliczyć można czynności uważane przez jednostkę za przyjemne lub strategię odzyskania utraconej czasowo kontroli w określonej sytuacji. Natomiast do strategii społecznych zalicza się potrzebę afiliacji z innymi, sferę wartości i indywidualnych przekonań jednostki. Skuteczne strategie redukujące zagrożenie wynikające z kryzysu zdrowotnego powinny być oparte na wiedzy medycznej i naukowej. Modelem teoretycznym, który stwarza perspektywę do tych rozważań, jest model SRM (*Self Regulatory Model*). Według tej koncepcji ludzie formułują własną subiektywną opinię na temat choroby/pandemii i dopiero na jej podstawie podejmują wiążące decyzje związane z aktualną sytuacją. W formułowaniu własnej opinii biorą pod uwagę symptomy, przyczyny, czas trwania, konsekwencje i opinie o chorobie/pandemii. Na stosowanie się do regulacji i norm związanych z pandemią mają wpływ także osoby znaczące oraz autorytety (Kossowska i in., s. 38-39). W czasie trwania pandemii mogą nasilić się i rozwinąć objawy fobii, której sprzyjają sytuacje generujące lęk (lękotwórcze). Przytaczany w literaturze termin „koronofobia” to zbiór objawów mających związek z pandemią o charakterze fizjologicznym, poznawczym i behawioralnym (Radzioch 2022, s. 129).

Emocjonalne mechanizmy związane z zagrożeniem, czyli doświadczanie przez jednostkę lęku będzie generowało przywoływanie negatywnych zdarzeń z wcześniejszego życia. Przetwarzanie informacji jest wybiórcze, ale emocje są odpowiedzialne za procesy samoregulacji i pełnią istotne funkcje w zachowaniu psychicznej równowagi: obronne, informacyjne, mobilizujące oraz komunikacyjne. Natomiast mechanizmy poznawcze związane z zagrożeniem pokazują, że poznanie jest ukierunkowane na wyławianie informacji zgodnych z aktualnym stanem emocjonalnym i posiadaną wcześniej wiedzą. Percepcja społeczna określa, że poczucie i ocena stopnia zagrożenia wpływa na postrzeganie, ocenę i sposób przewidywania jednostki. Wynika stąd, że zarówno lęk, jak i poczucie zagrożenia upośledza, zaburza nasze funkcje poznawcze. W procesie formułowania oczekiwań i przewidywań dotyczących bliskiej i dalszej przyszłości ogromne znaczenie będzie miał optymizm jednostki. Orientacja pozytywna jest korzystna dla strategii radzenia sobie z trudnościami, a jednocześnie ukierunkowana jest na eliminowanie i redukcję stresorów. Radzenie sobie z trudnościami będzie obejmowało modyfikowanie zachowań poprzez poszukiwanie informacji, aktywność własną i zaangażowanie. Tym samym optymizm wpływa również na sieć relacji interpersonalnych (Kossowska i in. 2020, s. 50-52). Percepcja i ocena ryzyka związanego z pandemią będzie wpływać na podejmowanie określonych działań. Na ocenę stopnia ryzyka wpływają wspomniane wcześniej procesy poznawcze oparte na świadomości jednostki, odnoszące się do myślenia o ryzyku, oraz procesy emocjonalne, czyli odczuwanie ryzyka jako konsekwencji działających czynników afektywnych.

Istotną rolę w poradzeniu sobie z sytuacją trudną będą odgrywały kompetencje społeczne, rozumiane jako cykle zachowań lub sposoby rozumienia sytuacji społecznych i ich konsekwencji. Można mówić o kompetencjach specjalistycznych, czyli zawodowych i społecznych – ważnych w sytuacjach życia codziennego. Warto zwrócić uwagę na kontekst treningu społecznego, który nie tylko służy nabywaniu konkretnych umiejętności, ale służy radzeniu sobie w sytuacjach trudnych (Gajewska 2021, s. 33-34).

Pandemia – kontekst badań

J. Kowalski (2021, s. 138-140), powołując się na wyniki badań dotyczących pandemii przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii, wskazuje na przyczyny zaburzeń, do których zalicza niskie dochody i utratę stabilności finansowej, niższe wykształcenie, płeć (bardziej zagrożone są kobiety), mieszkanie w dużym mieście, wcześniejsze stany obniżenia samopoczucia i wystąpienie zaburzeń psychicznych (przed pandemią). Z kolei dokonana przez autora analiza badań przeprowadzonych w Polsce wykazała nasilenie w czasie pandemii objawów depresyjnych i lękowych. Do grupy czynników generujących nasilenie objawów zalicza się utratę płynności zarobkowej oraz bezpośrednią styczność z osobą zarażoną, przy czym szczególnie narażona jest grupa wiekowa 18-34 lata. Podobnie sytuację ocenia T.M. Gondek (2020, s. 64), który uważa, że trudniejszy dostęp do konsultacji i badań w czasie pandemii miały

osoby z przewlekłymi schorzeniami psychicznymi i somatycznymi. Osoby z zaburzeniami osobowości, predyspozycjami do rozwoju zaburzeń psychicznych i chorujące mają mniejsze zdolności adaptacyjne i pandemia pogłębia u nich postawy skrajne, ponieważ poczucie bezpieczeństwa zostaje u nich zaburzone (Kułak-Bejda i in. 2020, s. 62). Badania przeprowadzone przez M. Dragan, P. Grajewskiego i M. Shevlina pokazują, że sama epidemia jest czynnikiem wysoce stresującym, powodującym zaburzenia adaptacyjne, niepokój i lęk oraz objawy depresyjne (Sławińska 2021, s. 17). P. Długosz (2020), badając studentów, zauważa, że większość badanych odczuwała przygnębienie, wahania nastroju, spadek energii, zmęczenie, somatyzację i problemy ze snem. Ponadto badani zadeklarowali przeżywanie stresu i nasilenie jego objawów. Podobne wyniki uzyskano w badaniach porównawczych studentów polskich i ukraińskich. Z czasem trwania pandemii badani uskarżali się na objawy psychosomatyczne, spadek energii i wahania nastroju. Analizując wyniki, sformułowano wniosek, że trwająca pandemia pogłębiła zaburzenia o podłożu stresowym (Sławińska 2021, s. 19). Zdaniem M.Z. Jędrzejko (2020, s. 150, 162) pandemia doprowadziła do naruszenia modeli relacji społecznych w życiu zawodowym, codziennym i edukacji. Znamienny wydaje się fakt, że w jednej przestrzeni równocześnie dochodziło do zakłóceń w wielu płaszczyznach, co dodatkowo wzmacniało zaburzenia i zakłócało równowagę. Oprócz zwiększenia frustracji można obserwować obniżony poziom kontroli emocji, nasilenie zachowań agresywnych i wzrost zaburzeń psychicznych. Na podstawie dokonanych analiz przypadków autor uważa, że pandemia wygenerowała w grupie menedżerów kryzysy emocjonalne poprzez utrudnienia bądź brak możliwości rozwoju zgodnie z wcześniej zaplanowanymi ścieżkami i strategiami kariery zawodowej. Udaremnienie spowodowało blokadę w mechanizmach adaptacyjnych i racjonalnych sposobów działania, które w istotny sposób ograniczyły możliwość wprowadzenia zmian do planu własnego rozwoju. To poniekąd pokazuje, że zaprogramowanie na sukces może mieć wymiar niekorzystny dla jednostki przy zmieniającej się w sposób nieprzewidywalny sytuacji społecznej. Szczególnie kiedy mowa o desocjalizacji oznaczającej stopniowe wyobcowywanie ze społeczeństwa, zbiorowości, gdzie interakcje społeczne ulegają powolnemu, systematycznemu rozpadowi i zanikają często w sytuacji zakłócenia istniejącej już struktury społecznej (Zygo, Piątkowski 2020, s. 122). Do najbardziej dotkliwych skutków społecznych możemy zaliczyć izolację i samoizolację przejawiającą się w braku lub ograniczeniu komunikacji i interakcji między jednostkami lub grupą a jednostką. Zaniechanie lub porzucenie kontaktów społecznych w realnej przestrzeni skutkuje zmianami w świadomości jednostki. Zdaniem A. Lubrańskiej (2021, s. 30) pandemia nadwyrężyła nasze zasoby i poczucie bezpieczeństwa. Przytaczając badania Z. Izdebskiego i J. Mazur, pokazuje, że pracownicy zdalni byli bardziej narażeni na pogorszenie samopoczucia psychicznego niż osoby pracujące tradycyjnie. Badani doświadczali samotności, braku relacji, przygnębienia, depresji, złego samopoczucia, chronicznego zmęczenia, trudności w koncentracji, ataków złości, agresji i frustracji. Na ryzyko utraty pracy, zmianę miejsca zatrudnienia, niższe zarobki, przeciążenie pracą i mniejsze możliwości awansu wskazują także

badania A. Kolendy (2020, s. 61-64). Ciekawe wnioski płyną z badań A. Dolot, która zwraca uwagę na zatarcie granic między życiem prywatnym a pracą. Wskutek pracy zdalnej badani mają poczucie, jakby cały czas byli w pracy. Badani wskazywali na brak wsparcia ze strony współpracowników i przełożonych, ograniczenie kontaktów społecznych i izolację, co zdaniem autorki może mieć podłoże zawodowe, społeczne i psychologiczne. W tym kontekście znaczące jest, że pandemia ukazuje inną perspektywę pracy zdalnej, pokazując negatywne następstwa w sferze samooceny, samorozwoju, własnej skuteczności i rozwoju kompetencji. Znamienne jest pomieszczenie przestrzeni praca – dom, co weryfikuje doświadczenia wynikające z pełnionych ról i ich wzajemnych relacji (Dolot 2020).

Pandemia a dostępność do usług specjalistycznych związanych ze zdrowiem psychicznym (terapia i wsparcie)

W czasie pandemii w psychiatrii pojawia się określenie „pandemiczne ostre stany stresowe”, którym towarzyszą przedłużające się reakcje lękowe i niemożność oderwania się od przeżywania traumy, strach, panika, bezradność, rozpacz, beznadzieja. Indywidualna reakcja jednostki na pandemię zależy od osobistych predyspozycji, uwarunkowań, doświadczeń i środowiska. Poczucie jakości życia to wypadkowa przystosowania jednostki do określonych warunków, na które składa się wiele czynników, takich jak stan psychofizyczny, jakość relacji interpersonalnych, sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, zasoby indywidualne jednostki i środowisko życia. Te z kolei tworzą strategie zaradcze, których istotą jest poradzenie sobie i adaptacja do nowej pandemicznej sytuacji. Strategią są reakcje jednostki na przeszkody i – jak pokazuje wcześniejsza analiza – jednostka będzie tu sięgać do swoich zasobów, aby utrzymać stan względnej równowagi. To skuteczność zastosowanej strategii będzie dla jednostki doświadczeniem, które zweryfikuje jej oczekiwania, ale jednocześnie pozwoli ocenić efekt w wymiarze jednostkowym. Jedne z nich w ocenie jednostkowej będą skuteczne, inne nie, i to może prowadzić do zaburzeń w procesie adaptacji (Chwaszcz, Wiechetek, Sławska-Jaroszewska 2021, s. 39-40).

Czas pandemii wykazuje ograniczenia i dezorganizację w dostępności do specjalistycznej opieki lekarskiej. Raport Światowej Organizacji Zdrowia z 2020 roku dotyczący sytuacji w leczeniu psychiatrycznym i neurologicznym potwierdza, że w 93% krajów dotkniętych pandemią dostęp ten był ograniczony co najmniej do jednego rodzaju usług. Takie spostrzeżenia ma wielu psychiatrów i terapeutów. W czasie pandemii lawinowo rosło zainteresowanie wizytami specjalistycznym, ale nie wszyscy pacjenci byli zainteresowani teleporadami czy konsultacjami zdalnymi. Odrębną kwestią jest sama dostępność, bowiem w czasie pandemii była ona bardzo ograniczona. Analizując kwestie pogłębiających się z czasem trwania pandemii zaburzeń, z całą pewnością należy stwierdzić, że istnieje pilna potrzeba reagowania i budowania systemu wsparcia oraz konsultacji specjalistycznych w miejscu pracy. Stwarza to możliwość szybkiej reakcji, wsparcia i udzielenia pomocy, tym samym

nie dopuszczając do rozwoju negatywnych, pogłębiających się objawów. Działając w taki sposób, istnieje realna szansa na podtrzymanie dobrostanu pracownika (WHO 2020).

Proponowane rozwiązania systemowe dotyczące pandemii są elementem polityki społecznej państwa. Do kluczowych działań możemy zaliczyć działania monitorujące i informacyjne, kampanie edukacyjne, ograniczenia, środki finansowe oraz sprzęt. Zadania rozwiązań systemowych obejmują (Górnjak, Krupnik, Koniewski 2020, s. 199):

- dostępność dowodów potrzebnych do podjęcia decyzji, sprawne i trafne diagnozowanie problemów i mechanizmów związanych z pandemią;
- jakość danych i umiejętność ich oceny, integrowanie wiedzy na temat dynamiki, natury i konsekwencji pandemii;
- metodologia – skuteczne wzory działania i eliminowanie nieskutecznych działań, ocena wariantów, kosztów, korzyści rozwiązań;
- przygotowanie rekomendacji;
- opracowanie projektu wdrożeniowego;
- ewaluacja procesu wdrożenia i efektów konkretnych rozwiązań dotyczących pandemii COVID-19;
- budowanie bazy wiedzy o skuteczności i efektywności interwencji zagrożeń i bezpieczeństwa.

Podsumowanie

Konsekwencje osobiste i społeczne pandemii można podzielić ze względu na to, czy będą one określały relacje bliskie czy dalsze.

1. Funkcjonowanie w roli zawodowej i rodzinnej (rodzic, małżonek, partner) – pandemia spowodowała niejasności w pełnieniu roli, wynikające z niepewności i nieprzewidywalności. Można mówić nie tylko o pomieszaniu, rozmyciu i zatarciu granic, ale i kryteriów, które wykorzystuje się do oceny poziomu satysfakcji z pełnionej roli. W sytuacji przymusowej izolacji i ograniczeń dochodzi do przesilenia, ale także przewartościowania, którego efektem jest trwanie stabilności w różnych obszarach aktywności jednostki.
2. Pozorna elastyczność i swoboda w organizacji czasu jest swego rodzaju pułapką powodującą naruszenie wypracowanej wczesnej równowagi, co w konsekwencji rzutuje na napięcie w relacjach. Pojawia się poczucie nieefektywnego wykorzystania czasu, rezygnacja z dbania o siebie, rezygnacja z zainteresowań i niektórych rodzajów aktywności wynikających z braku dostępności do dóbr kultury i ograniczeń w tym zakresie, poczucie utraty atrakcyjności.
3. Osłabiona tolerancja prowadzi do zaburzeń w przystosowaniu, spadku odporności na stres, a w skrajnych przypadkach do zaburzeń psychicznych.
4. Korporacje, które wykupują dla swoich pracowników pakiety medyczne, zwracają uwagę na rosnące w czasie pandemii zainteresowanie pracowników konsultacjami z psychologiem, psychoterapeutą i psychiatrą. Szybkie reagowanie na rozwijające

się wątpliwości, dylematy pracownika, udzielenie wsparcia w momencie, kiedy niekorzystne objawy nie są ostre, nasilone i nie wywołują negatywnych sprzężeń, są w stanie przywrócić stan równowagi i przy minimalnym wsparciu ustabilizować sytuację.

5. Pandemia ukazała wiele zaniedbań w rozwoju psychiatrii, organizowaniu pomocy i wsparcia psychologicznego, jak i dostępności do usług specjalistycznych. Kondycja psychiczna pracownika przekłada się na jakość jego pracy i poziom satysfakcji.
6. Tymczasowość rozwiązań związanych z organizacją pracy podtrzymuje stan niepewności i tymczasowości, rzutując na ograniczenie perspektywy pracowników. Wiele korporacji po pandemii pozostawiło sporą część pracowników w pracy zdalnej bez konkretnej informacji, czy organizacja pracy wróci do stanu sprzed pandemii, czy obecna zmiana jest być może nową jakością.

Dostępność do usług specjalistycznych z zakresu wsparcia psychologicznego, psychoterapii i psychiatrii w sytuacji izolacji i niezdiagnozowanych do końca jej skutków długofalowych, wydaje się kluczowa dla podtrzymania dobrostanu psychofizycznego, jakości życia oraz satysfakcji pracowników. Skala problemu nie jest do końca rozpoznana, bowiem wiele osób poradziło sobie tak, jak potrafiło z negatywnymi skutkami izolacji. Dotyczy to osób, które nie miały możliwości skorzystania z pomocy lub nie chciały z niej skorzystać. Można uznać, że część osób będących w trudnej sytuacji osobistej skutecznie potrafiło przywrócić stan równowagi. Dla jakiej części pozostał on nadal zachwiany i doprowadził do niekorzystnych korelacji – nie wiadomo. Badania pokazują jednak, że pandemia odcisnęła piętno na wszystkich grupach wiekowych i to właśnie prowadzi do przekonania, że system wsparcia i specjalistycznej pomocy należy budować jako element świadomej polityki państwa wobec swoich obywateli. Można też ocenić te działania w perspektywie szeroko rozumianej profilaktyki zdrowia psychicznego, która odpowie na zapotrzebowanie społeczne, jeśli będzie profesjonalna i osiągalna.

Literatura

1. Beck U. (2002), *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
2. Chwaszcz J., Wiechetek M., Sławska-Jaroszewska P. (2021), *Jakość życia w dynamice pandemii COVID-19 i jej korelanty. Badania podłużne osób korzystających ze wsparcia psychologicznego*, „Serwis Informacyjny. Uzależnienia”, 1(93), s. 39-45.
3. Dolot A. (2020), *Raport z badania dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19*, https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/praca_zdalna_w_czasie_pandemii_covid-19_raport_anna_dolot_all_1.pdf (dostęp: 22.11.2022).
4. Długosz P. (2020), *Raport z badań „Krakowscy studenci w sytuacji zagrożenia pandemią koronawirusa”*, <https://mlodziej.krakow.pl/2020/03/30/raport-z-badan-krakowscy-studenci-w-sytuacji-zagrozenia-pandemia-koronawirusa/> (dostęp: 22.11.2022).

5. Gajewska E. (2021), *Kompetencje społeczne jako wyznacznik radzenia sobie*, [w:] Leszko M., Próchniak P. (red.), *Psychospołeczne konteksty sytuacji stresu. Wybrane zagadnienia*, s. 31-44, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
6. Gondek T.M. (2020), *Monika. O wpływie izolacji na zdrowie psychiczne i fizyczne*, [w:] Murowaniec S., Gondek T.M. (red.), *Człowiek w obliczu nieznanego. Psychiatrii i pacjenci w dobie pandemii COVID-19*, s. 63-80, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń.
7. Górniak J., Krupnik S., Koniewski M. (2020), *Państwa wobec pandemii*, [w:] Kossowska M. i in. (red.), *Człowiek w obliczu pandemii. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań w warunkach kryzysu zdrowotnego*, s. 195-215, Smak Słowa, Sopot.
8. Jędrzejko M.Z. (2020), *Jestem do niczego – po co żyć?*, [w:] Murowaniec S., Gondek T.M. (red.), *Człowiek w obliczu nieznanego. Psychiatrii i pacjenci w dobie pandemii COVID-19*, s. 149-164, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń.
9. Kolenda A. (2020), *Rozwój w czasie pandemii – szanse wykorzystane, szanse zmarnowane*, „Rynek Pracy”, 4, s. 61-65.
10. Kossowska M. i in. (2020), *Człowiek w obliczu pandemii. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań w warunkach kryzysu zdrowotnego*, Smak Słowa, Sopot.
11. Kowalski J. (2021), *Pandemia COVID-19 a objawy zaburzeń depresyjnych, lękowych i związanych ze stresem*, [w:] Gawęda Ł. (red.), *Kryzys psychiczny w nowoczesnym świecie*, s. 135-148, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Kułak-Bejda A. i in. (2020), *Aspekt psychologiczny epidemii/pandemii*, [w:] Krajewska-Kułak E. i in. (red.), *Życie w cieniu pandemii. Aspekty medyczne, etyczne i społeczne*, s. 51-74, Wydawnictwo Naukowe Silva Rerum, Poznań.
13. Lubrańska A. (2021), *Życie w cieniu pandemii – psychologiczne konsekwencje w sferze pracy*, „Horyzonty Wychowania”, 20(55), s. 27-36.
14. Radzioch J. (2022), *Lęk i strach w trakcie pandemii COVID-19*, [w:] Scheffs Ł. (red.), *Instrukcja obsługi strachu. O możliwych perspektywach opisu pewnego fenomenu*, s. 127-131, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Poznań.
15. Sławińska A. (2021), *Psychologiczne aspekty epidemii. Przegląd badań przeprowadzonych na terenie Polski we wczesnych etapach pandemii COVID-19*, [w:] Leszko M., Próchniak P. (red.), *Psychospołeczne konteksty sytuacji stresu. Wybrane zagadnienia*, s. 11-30, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
16. WHO (2020), *The impact of COVID-19 on mental, neurological and substance use services. Results of a rapid assessment*, <https://www.who.int/publications/i/item/978924012455> (dostęp: 22.11.2022).
17. Zygo K., Piątkowski W. (2020), *Epidemia i pandemia w kontekście społecznym*, [w:] Krajewska-Kułak E. i in. (red.), *Życie w cieniu pandemii. Aspekty medyczne, etyczne i społeczne*, s. 111-140, Wydawnictwo Naukowe Silva Rerum, Poznań.
18. Żerdziński M. (2020), *Samotny okręt na falach pandemii*, [w:] Murowaniec S., Gondek T.M. (red.), *Człowiek w obliczu nieznanego. Psychiatrii i pacjenci w dobie pandemii COVID-19*, s. 127-148, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń.

THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF STRUCTURAL SOLUTIONS ORIENTED TOWARDS THE PROVISION OF PSYCHOLOGICAL ASSISTANCE AND WORKPLACE SUPPORT FOR EMPLOYEES

Abstract: This chapter aims to show the psychological and social impact of the pandemic and the mechanisms which may influence how one copes with the effects of

difficult situations. An overview of research concerning the impact of the pandemic serves to display the complex context of adjustment disorders and to raise awareness of the scale of this problem. The objective is also to emphasise the need to implement structural solutions involving specialist support and assistance at the workplace, while maintaining the standards of confidentiality and professionalism.

Keywords: adjustment disorders, anxiety, isolation, pandemic, psychological impact, research about the impact of the pandemic on an individual, social impact, stress, uncertainty

Rozdział 21

WSPIERANIE PRZEZ PRACOWNIKÓW UCZELNI WYŻSZYCH STUDENTÓW Z ZABURZENIAMI ZE SPEKTRUM AUTYZMU (ASD)

Małgorzata Randak-Jeziarska⁴⁶

Streszczenie: Na uczelniach wyższych przybywa studentów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ASD) charakteryzowanymi m.in. przez trudności w nawiązywaniu relacji i komunikowaniu się, a także powtarzalny, stereotypowy repertuar zachowań i zainteresowań. Tacy studenci mogą potrzebować więcej czasu na odnalezienie się w nowej roli, doświadczając trudności w kontaktach interpersonalnych, odczuwać lęk w sytuacjach społecznych, mieć problem z dostępem do informacji, a także mogą czuć się przytłoczeni przez nadmiar bodźców na uczelni. W związku z tym rolą pracowników jest zapoznanie się ze specyfiką zachowań, która wynika z zaburzeń ze spektrum autyzmu, i takie wspieranie studentów, by mogli oni w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny oraz mieli okazje do rozwijania umiejętności interpersonalnych i nawiązywania satysfakcjonujących relacji z innymi ludźmi.

Słowa kluczowe: pracownik, student, wsparcie, zaburzenia ze spektrum autyzmu

Wprowadzenie

Rozpoczęcie nauki w szkole wyższej jest dla każdego młodego człowieka prawdziwym wyzwaniem, w którym mieszają się w różnych proporcjach zarówno nowe możliwości, jak i trudności. Student wchodzi do nieznanego sobie środowiska, w którym obowiązuje odmienny system prawno-organizacyjny. Jest traktowany jak osoba dorosła, która jest współodpowiedzialna za funkcjonowanie tego systemu i całkowicie odpowiedzialna za własny rozwój naukowy. Rozpoczęcie studiowania łączy się też często z zamieszkaniem poza domem rodzinnym, co często stanowi dodatkowe wyzwanie społeczne i emocjonalne dla młodego człowieka. Studenci z zaburzeniami ze spektrum autyzmu, u których każda zmiana może poważnie zaburzać możliwości adaptacyjne, mogą potrzebować więcej czasu na przystosowanie się do nowych reguł i odnalezienie w roli studenta, a także wymagać dodatkowego wsparcia w trakcie nauki ze strony pracowników uczelni wyższych (Stefańska-Klar 2010, s. 1-2, 4).

Celem rozdziału jest przybliżenie pracownikom uczelni sylwetki studenta z zaburzeniami ze spektrum autyzmu oraz zaproponowanie działań wspierających

⁴⁶ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

studentów z takim rozpoznaniem, by potrafili oni w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, rozwijali zainteresowania, chcieli włączać się w działania innych studentów i tym samym mieli okazje do rozwijania umiejętności interpersonalnych i nawiązywania satysfakcjonujących relacji z innymi ludźmi.

Studenci z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ASD)

Zaburzenia ze spektrum autyzmu (z ang. *autism spectrum disorders*, ASD) obejmują grupę zaburzeń neurorozwojowych, którą charakteryzują trudności w nawiązywaniu społecznych interakcji i komunikowaniu się oraz powtarzalny, stereotypowy repertuar zachowań i zainteresowań (Grzegorzewska, Pisula, Borkowska 2020, s. 475). Sama nazwa „spektrum autyzmu” wskazuje na fakt, że zaburzenia należące do tej grupy różnią się od siebie nasileniem objawów. Na jednym krańcu tego spektrum są osoby, które potrzebują stałego wsparcia ze strony otoczenia, a na drugim znajdują się jednostki wysoko funkcjonujące zawodowo i społecznie (Janiczek-Krotowska 2022), jak np. wielu studentów uczelni wyższych, u których zdiagnozowano te zaburzenia.

Autyzm zaczął być diagnozowany dopiero w 1943 roku, kiedy opublikowany został w prasie naukowej pierwszy artykuł na ten temat, a jego rozumienie ciągle ewoluje (Grandin, Panek 2022, s. 13-33). W dyskursie poświęconym autyzmowi pojawiła się np. kontrowersyjna dla wielu badaczy koncepcja neuro różnorodności, według której stany ze spektrum autyzmu są przejawem różnorodności cech charakteryzujących ludzi wynikających z odmiennej ścieżki rozwojowej (Gerc, Jurek 2017, s. 191; por. Nerenberg 2022).

Szacuje się, że zaburzenia ze spektrum autyzmu występują u 1 na 100 dzieci (WHO 2022), poza tym są one częściej diagnozowane u chłopców niż u dziewcząt, chociaż przybywa prac, w których kwestionowane są te proporcje i poruszona jest kwestia braku precyzyjnych narzędzi umożliwiających postawienie trafnej diagnozy autyzmu u kobiet (Hendrickx 2018, s. 43). Przyczyny powstania zaburzeń są złożone i obejmują interakcję między czynnikami genetycznymi, środowiskowymi oraz neurologicznymi. Liczne badania nie potwierdziły kluczowej roli czynników psychospołecznych w etiologii autyzmu. Mimo ciągle podejmowanych prób nie udało się jeszcze stworzyć spójnej, jednorodnej koncepcji tłumaczącej w sposób wyczerpujący przyczyny jego powstawania (Szmania 2015).

U osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu stwierdzono różne nieprawidłowości w budowie i działaniu mózgu, np. nieprawidłowości neuronalne w układzie limbicznym (szczególnie w ciele migdałowatym, które odgrywa ważną rolę w przetwarzaniu bodźców emocjonalnych oraz społecznych, co wpływa na pojawienie się m.in. trudności w utrzymywaniu kontaktu wzrokowego i rozpoznawaniu emocji), a także odmienności w budowie i działaniu hipokampa, pnia mózgu, mózdzku itd. Obserwowalne u osób z ASD trudności w nawiązywaniu kontaktów z innymi ludźmi nie wynikają z ich braku motywacji do tworzenia bliskich związków i współpracy, ale z braku umiejętności niezbędnych do ich tworzenia. Większość omawianych osób

ma problemy z używaniem języka w praktyce, np. z intonacją i tempem wypowiedzi, rozumieniem komunikatów niejednoznacznych (żarty, metafory, przysłowia), nierównomiernym zasobem słownictwa (bogaty zasób słów w obszarach związanych z zainteresowaniami, ubogi w innych), braniem pod uwagę perspektywy rozmówcy. Poza tym u osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu często obserwuje się problemy z przetwarzaniem bodźców sensorycznych, manifestujące się w postaci zbyt dużej lub zbyt małej wrażliwości na bodźce. Osoby z ASD próbują sobie z tym radzić poprzez m.in. schematyczne zachowania, dzięki którym zachowują – przynajmniej częściową – kontrolę nad bodźcami i mogą regulować ich siłę oddziaływania. Z tym związana jest także ich niechęć do zmian i przywiązanie do ograniczonej liczby aktywności i zainteresowań. U osób z omawianymi zaburzeniami mogą także występować w różnym nasileniu (od silnego po słabe): deficyt teorii umysłu (nie potrafią wyobrazić sobie tego, co ktoś myśli lub przeżywa; mają trudności w rozumieniu intencji i tego, że ludzie mogą się różnie zachowywać, ponieważ inaczej interpretują te same zdarzenia; nie rozumieją, dlaczego ktoś postępuje niezgodnie z zasadami lub zachowuje się nieracjonalnie); deficyt sprawności funkcji wykonawczych, które odpowiadają m.in. za kontrolowanie własnego zachowania oraz dostosowywanie go do zmieniających się okoliczności; trudności w zakresie centralnej koherencji, czyli łączenia w spójną całość informacji pochodzących z różnych źródeł; problemy motoryczne, takie jak np. asymetria ruchów, trudności z utrzymaniem równowagi, zaburzenia koordynacji ruchowej; zaburzenia zachowania (napady furii, agresja, autoagresja, którym mogą towarzyszyć wysoki poziom lęku, depresja, zaburzenia jedzenia i snu) (Grzegorzewska, Pisula, Borkowska 2020, s. 476-479).

Studenci z zaburzeniami ze spektrum autyzmu mogą doświadczać na studiach trudności wynikających z ich właściwości (Stefańska-Klar 2010, s. 3; Janiczek-Krotowska 2022). Należą do nich:

- trudności w kontaktach interpersonalnych ze studentami, nauczycielami akademickimi, a także innymi pracownikami uczelni (np. przez dosłowne rozumienie tekstów, zwrotów, przekazywanych komunikatów; słabe rozumienie przekazów płynących z komunikacji niewerbalnej; skłonność do monologowania i niedopuszczania innych do głosu lub do słuchania w milczeniu; łatwe rozpraszenie się, problemy z utrzymaniem kontaktu wzrokowego z rozmówcą);
- odczuwanie lęku w sytuacjach społecznych;
- opór wobec zmian, nietolerancja zmian i słaba zdolność do przystosowywania się do nich, a także bardzo silne reakcje na zmiany następujące nagle;
- nadwrażliwość na bodźce lub podwrażliwość sensoryczna;
- przywiązanie do rutyny w zachowaniach;
- niska odporność na stres i uruchamianie w trudnych sytuacjach zachowań regresywnych;
- perfekcjonizm i nadmierne skupianie się na drobiazgach;
- bycie postrzeganym przez otoczenie jako „inni” (np. ekscentryczność, nadmierna powaga, nieporadność w pełnieniu określonych ról, społeczna naiwność itd.).

Studenci z ASD mają również często cechy, które pomagają im w studiowaniu, np. doskonałą pamięć; pasję do szczegółowego badania wąskich, wyspecjalizowanych obszarów wiedzy; dążenie do wyznaczonego sobie celu mimo różnych przeszkód i utrudnień; wierność dla zaakceptowanych norm; opanowanie technologii informatycznych (Stefańska-Klar 2010, s. 3-4).

Wsparcie studentów z ASD ze strony pracowników uczelni

Autorzy projektu „Jesteśmy” (2022) podjęli próbę zdiagnozowania potrzeb studentów z ASD na uczelniach wyższych. W diagnozie zostały opisane następujące potrzeby:

1. Potrzeba dostępu do informacji (studenci mogą mieć problemy ze zrozumieniem mechanizmów funkcjonowania uczelni; zasad zaliczenia danego przedmiotu; odczytywaniem żartów i skrótów myślowych stosowanych przez prowadzących zajęcia; ze skorzystaniem z informacji przesyłanych za pomocą nieformalnych kanałów komunikacyjnych, np. poprzez media społecznościowe).
2. Potrzeba wsparcia społecznego i emocjonalnego (studenci często napotykają na problemy w nawiązywaniu i utrzymywaniu nowych relacji ze względu na trudności komunikacyjne, lęki społeczne, poczucie bycia przytłoczonym przez nadmiar bodźców na uczelni, częste zmiany sal, wykładowców, a także – co semestr – planów zajęć. Poczucie zagubienia i osamotnienie mogą potęgować występowanie u nich zachowań odbieranych przez innych jako dziwaczne, co dodatkowo – na zasadzie błędnego koła – wzmacnia ich osamotnienie i wyobcowanie).
3. Potrzeba samorealizacji obejmująca specyficzne pasje i umiejętności studentów z ASD (pracownicy dydaktyczni mogą nie odkryć potencjału intelektualnego studentów ze względu na ich tendencje do wycofywania się oraz brak umiejętności reklamowania swoich osiągnięć i – często specyficznych – zainteresowań).
4. Potrzeba elastyczności ze strony pracowników uczelni (studenci bardzo cenią poczucie bezpieczeństwa, które może być naruszane przez ich nieznamość niepisanych tradycji akademickich, obowiązek osobistego kontaktu z dziekanatem czy pracownikiem dydaktycznym w sprawach, które mogłyby być załatwione np. przez kontakt e-mailowy, a także przez brak otwartości pracowników na nieco inne potrzeby tej grupy studentów).
5. Potrzeba bycia sobą i wolności (studenci mogą mieć tendencję do wycofywania się z uczestniczenia w życiu grupy ze względu na negatywne doświadczenia z przeszłości i chęć ukrycia swojej odmienności; w związku z tym ważne będzie dla nich danie sobie prawa do błędów i podejmowanie prób odnalezienia swojego miejsca wśród innych studentów na uczelni).
6. Potrzeba zrozumienia i bycia zrozumianym (ważne dla studentów jest tworzenie przez pracowników wspierającego środowiska, w którym mogą poinformować otoczenie o posiadanej diagnozie).
7. Potrzeba jednakowych/równoważnych efektów kształcenia (pracownicy zachęceni są do znalezienia równowagi między wspieraniem studenta a wyręczaniem

go poprzez obniżanie wymagań; do brania pod uwagę dominującego kanału, za pomocą którego student przetwarza informacje oraz do zachęcania studenta do szczerzej rozmowy o możliwości zaliczenia danego przedmiotu bez obniżania wymagań).

8. Potrzeba równości/pełnosprawności (pracownik zachęcany jest do pomagania studentom ze spektrum autyzmu w usuwaniu barier zaburzających proces uczenia się, a nie traktowania ich jakby byli inną kategorią ludzi; potrzeba traktowania studentów w sposób naturalny; unikanie mówienia o niepełnosprawności).

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej potrzeby studentów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu można stworzyć listę działań pracowników uczelni wyższych, które wspierają studentów z ASD w trakcie nauki. Można do nich zaliczyć (Stefańska-Klar 2010; Patyk, Borkowski 2017; Janiczek-Krotowska 2022; Projekt „Dostępny UMCS” 2020; Projekt „Jesteśmy” 2022):

1. Działania wynikające z rozwoju świadomości na temat zaburzeń ze spektrum autyzmu

- nabywanie wiedzy na temat specyfiki funkcjonowania studentów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu;
- branie udziału w szkoleniach na temat autyzmu, nawiązywanie kontaktu z organizacjami pozarządowymi, które wspierają osoby z ASD;
- zachowanie otwartości i motywacja do zrozumienia potrzeb edukacyjnych studentów (pytanie studentów z ASD o ich potrzeby na uczelni);
- bycie świadomym różnic w funkcjonowaniu i komunikacji między studentem z ASD a studentem neurotypowym;
- zadbanie o precyzyjną i przejrzystą komunikację (w kontakcie bezpośrednim, na zajęciach przy wykorzystaniu prezentacji multimedialnych, podczas wysyłania informacji za pomocą poczty elektronicznej zwłaszcza dotyczących terminu i miejsca konsultacji, zasad zaliczenia itd.);
- wykorzystywanie na zajęciach pomocy wizualnych (obrazy, filmy);
- włączanie studentów w prace grup realizujących różnego rodzaju projekty (naukowe, sportowe, artystyczne, charytatywne itd.) poprzez przydzielanie im zadań zgodnych z ich zainteresowaniami, uzdolnieniami i umiejętnościami;
- wspieranie studentów w codziennym funkcjonowaniu poprzez np. pomaganie początkującym studentom w zapoznaniu się z topografią nowego miejsca i zasadami, jakie w nim panują;
- uwzględnianie elementów indywidualizacji w nauczaniu i organizacji studiów (np. dopuszczenie indywidualnych rozwiązań dotyczących projektów, kolokwium, egzaminów; wydanie zgody na IOS);
- umożliwienie studentom skorzystania z zajęć dotyczących promowania siebie, swoich pasji, kształtujących umiejętność publicznego przemawiania;
- unikanie obniżania wymagań dla studentów z ASD, wspólne znalezienie równoważnych sposobów zaliczania projektów, kolokwium, egzaminów (egzamin pisemny lub ustny, zdawany wraz z grupą lub w terminie indywidualnym);

- uwzględnienie nadwrażliwości na światło i dźwięk, jeśli występują, poprzez pozwolenie zakładania ciemnych okularów, bluzy z kapturem, czapki z daszkiem lub słuchawek wyciszających hałas na zajęciach;
 - tolerowanie nieszkodliwych i nietypowych zachowań wynikających z nadwrażliwości sensorycznej i lęku;
 - wcześniejsze uprzedzanie studentów o mających nastąpić zmianach, np. sali wykładowej, planu zajęć;
 - współpracowanie z innymi wykładowcami w omawianym zakresie, wzajemne korzystanie z doświadczeń i wspieranie się w trudnościach;
 - podejmowanie współpracy z pracownikami Biur ds. Osób z Niepełnosprawnościami (BON);
 - tworzenie postaw akceptacji i tolerancji dla studentów z ASD wynikających z autentycznego zrozumienia ich potrzeb i problemów.
- 2. Działania związane z wpływaniem na postawy innych studentów**
- edukowanie studentów na temat funkcjonowania osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu;
 - uwrażliwianie na temat możliwości wspierania osób w spektrum, a także innych, którzy tego wsparcia potrzebują (osoby z niepełnosprawnościami fizycznymi, nieśmiałe, wycofane itp.);
 - zachęcanie do życzliwości i otwartości wobec studenta z ujawnioną diagnozą;
 - zachęcanie do oferowania pomocy osobom sprawiającym wrażenie niedoinformowanych lub zagubionych;
 - promowanie koleżeńskiej pomocy wśród studentów (np. przyjęcie do grupy zadaniowej, podzielenie się notatkami z wykładu).
- 3. Działania związane z zachęcaniem studentów ze spektrum autyzmu do przełamywania wewnętrznych blokad, lęków i oporów przed kontaktowaniem się z innymi ludźmi**
- zachęcanie studentów do informowania otoczenia o posiadanej diagnozie;
 - zachęcanie do proszenia innych o informację i/lub doprecyzowanie wypowiedzi;
 - zachęcanie do kontaktu z wykładowcami w razie pytań i wątpliwości;
 - zachęcanie do dawania sobie prawa do błędów;
 - zachęcanie studentów do stawiania się członkami różnych grup projektowych zgodnie z własnymi zainteresowaniami i potrzebami;
 - zachęcanie studentów do podejmowania prób odnalezienia swojego miejsca wśród innych studentów na uczelni poprzez udział w spotkaniach kół naukowych, tworzenie grup zajmujących się wspólnym hobby, wspólne przygotowywanie się do kolokwium i egzaminów, branie udziału w aktywnościach studenckich poza uczelnią;
 - zachęcanie studentów do dołączania do grup studenckich na portalach społecznościowych.
- 4. Działania związane z dostosowaniem uczelni do potrzeb osób z ASD**
- zorganizowanie cichego miejsca na każdym wydziale (najlepszy byłby odrębny pokój), w którym student mógłby odpocząć od nadmiaru bodźców, wyciszyć się i odzyskać równowagę;

- tworzenie przyjaznego dla osób z autyzmem środowiska sensorycznego (zatroszczenie się o wyraźne oznakowanie ważnych miejsc, przejrzysty system informacji na uczelni oraz wysoką jakość wspólnej przestrzeni, np. zadbanie o prawidłowe oświetlenie; naprawa urządzeń, by nie generowały niepotrzebnego hałasu);
- zadbanie o precyzyjną i przejrzystą komunikację za pomocą oficjalnych kanałów komunikacyjnych uczelni (poczta elektroniczna, prezentacje multimedialne, strona internetowa uczelni);
- nawiązanie współpracy z Biurem ds. Osób Niepełnosprawnych w sprawie komunikowania się ze studentami mającymi specjalne potrzeby komunikacyjne.

Podsumowanie

Na uczelniach wyższych przybywa studentów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ASD). Mogą oni potrzebować więcej czasu, by odnaleźć się w nowej dla siebie roli, a także często wymagają dodatkowego wsparcia w trakcie nauki ze strony pracowników uczelni, a także koleżanek i kolegów ze studiów. Ich główne trudności dotyczą komunikacji z innymi i nawiązywania relacji społecznych; problemów z przetwarzaniem bodźców sensorycznych i przywiązaniem do rutynowych zachowań; niskiej odporności na stres i słabej zdolności do przystosowywania się do zmian.

Wsparcie ze strony pracowników może obejmować różnorodne działania, które wiążą się z rozwojem świadomości na temat zaburzeń ze spektrum autyzmu; wpływaniem na postawy innych studentów; z zachęcaniem studentów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu do przełamywania wewnętrznych blokad, lęków i oporów przed wchodzeniem w kontakt z innymi ludźmi, a także podejmowaniem konkretnych działań związanych z dostosowywaniem uczelni do potrzeb osób z ASD.

Literatura

1. Cierzniewska R. (2021), *Neuroróżnorodność studentów w uczelni wyższej w dyskursie kompensacyjno-terapeutycznym i dyskursie otwierania potencjału. Część I*, „Horyzonty Wychowania”, 20(56), s. 119-132.
2. Gerc K., Jurek M. (2017), *Rozwój zaburzony czy odmienny – próba analizy pojęciowej w odniesieniu do stanów ze spektrum autyzmu*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica”, 10, s. 189-207.
3. Grandin T., Panek R. (2022), *Mózg autystyczny. Podróż w głąb niezwykłych umysłów*, Copernicus Center Press, Kraków.
4. Grzegorzewska I., Pisula E., Borkowska A.R. (2020), *Psychologia kliniczna dzieci i młodzieży*, [w:] Cierpiałkowska L., Sęk H. (red.), *Psychologia kliniczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 451-497.
5. Hendrickx S. (2018), *Kobiety i dziewczyny ze spektrum autyzmu. Od wczesnego dzieciństwa do późnej starości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
6. Janiczek-Krotowska B. (2022), *Kontakt ze studentami z zaburzeniami ze spektrum autyzmu*, niepublikowane materiały szkoleniowe.

7. Nerenberg J. (2022), *Neuroróżnorodne. Jak żyć w świecie skrojonym nie na naszą miarę*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
8. Patyk K., Borkowski G. (2017), *Zasady tworzenia przyjaznego środowiska sensorycznego dla osób z autyzmem*, [w:] Patyk K., Panasiuk M. (red.), *Wsparcie młodzieży i dorosłych z zaburzeniami ze spektrum autyzmu*, GWP, Sopot.
9. Projekt „Jesteśmy”, *Diagnoza potrzeb studentów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu na uczelniach wyższych – projekt „JESTEŚMY”*, Poznań, https://ue.poznan.pl › upload › articles_download (dostęp: 12.11.2022).
10. Projekt „Dostępny UMCS” (2020), *Przewodnik dla asystenta studenta/doktoranta z niepełnosprawnością w Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej*, Lublin.
11. Stefańska-Klar R. (2010), *Studenci ze spektrum autyzmu. Funkcjonowanie, czynniki powodzenia, warunki skutecznego wsparcia*, <https://www.researchgate.net/publication/322021678> (dostęp: 10.11.2022).
12. Szmania L. (2015), *Etiologia zaburzeń spektrum autyzmu – przegląd koncepcji*, „Interdyscyplinarne Konteksty Pedagogiki Specjalnej”, 11, s. 93-123.
13. Walendzik G., Nowak V. (2021), *Wsparcie osób z autyzmem i zespołem Aspergera – przygotowanie do samodzielnego funkcjonowania*, „Kontrola Państwowa”, 1, s. 59-74.
14. WHO, *Autism*, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders> (dostęp: 22.11.2022).

SUPPORT BY UNIVERSITY EMPLOYEES FOR STUDENTS WITH AUTISM SPECTRUM DISORDERS (ASD)

Abstract: There are more and more students with autism spectrum disorders (ASD) at universities. They are characterized, among others, by difficulties in establishing relationships and communication, as well as a repetitive, stereotyped repertoire of behavior and interests. Such students may need more time to find themselves in the new role, experience difficulties in interpersonal contacts, feel anxious in social situations, have a problem with access to information or may feel overwhelmed by too much stimuli at the university. Therefore, the role of employees is to familiarize themselves with the specificity of behavior resulting from autism spectrum disorders and to support students in such a way that they can fully use their intellectual potential and have opportunities to develop interpersonal skills and establish satisfying relationships with other people.

Keywords: autism spectrum disorders, student, support, university employee

Rozdział 22

PROJEKTY RACJONALIZATORSKIE JAKO WSPARCIE INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ ZARZĄDCZYCH W LOGISTYCE MIĘDZYNARODOWEJ W DOBIE PANDEMII COVID-19

Michał Dziadkiewicz⁴⁷, Judyta Kabus⁴⁸

Streszczenie: Innowacje stanowią istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Wsparciem dla polityki innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa mogą być projekty racjonalizatorskie, które należy uznać za nowatorskie rozwiązanie, pomagające usprawnić procesy dowolnego rodzaju w konkretnym przedsiębiorstwie. Celem rozdziału jest wskazanie zalet wdrażania projektów racjonalizatorskich jako instrumentów wspomagających innowacyjne procesy zarządcze w przedsiębiorstwach działających w branży logistyki międzynarodowej na wybranym przykładzie. Analizie poddano Grupę PKP CARGO. Wykazano, iż projekty mogą być najlepszym rozwiązaniem dzięki eksploatacji zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa w obliczu kryzysowych zmian na rynku.

Słowa kluczowe: COVID-19, innowacje, logistyka międzynarodowa, projekty racjonalizatorskie

Wprowadzenie

We współczesnej globalnej gospodarce innowacyjne rozwiązania mogą nie tylko podnosić konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku, umożliwić rozwiązywanie poważnych problemów w danej dziedzinie techniki lub tworzenie zupełnie nowych towarów i usług, kreując w ten sposób markę przedsiębiorstwa, mogą również przyczynić się do rozwiązania mniejszych problemów wewnątrz organizacji poprzez wprowadzenie usprawnień istniejących już rozwiązań (Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 137-140). Pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła zarówno na działalność gospodarczą wielu krajów, jak i na codzienne funkcjonowanie społeczeństwa (Cichosz i in. 2020). Potrzeba szybkiego dopasowania się do panującej sytuacji sprawiła, że firmy otworzyły się na innowacyjne rozwiązania i z kreatywnością zaczęły podchodzić do nowych wyzwań (Collins i in. 2021, s. 103-104). Bez wprowadzenia

⁴⁷ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

⁴⁸ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

innowacyjnych rozwiązań przedsiębiorstwa nie zdołałyby przetrwać tego okresu. Elastyczna reakcja na turbulentne zmiany rynkowe i wprowadzanie do firmy innowacji pozytywnie wpływają na jej działalność również w przyszłości (Ligaj, Pawlos 2021, s. 63-65). Coraz częściej dostrzega się determinację zarządów przedsiębiorstw w dążeniu do wykorzystania innowacji w modelach biznesu (Dziadkiewicz, Całus 2011, s. 171-172).

Branża TSL w dobie pandemii zderzyła się także z nowymi wyzwaniami i dotąd niewystępującymi problemami. Współczesna logistyka międzynarodowa jest wolnorynkową koncepcją kształtowania gospodarki przedsiębiorstw na rynkach światowych, która podnosi konkurencyjność i efektywność ich funkcjonowania (Bujak 2011, s. 85-87). Logistyka międzynarodowa zawiera kierowanie procesami faktycznych współzależności przedsiębiorstw w międzynarodowym łańcuchu dostaw a jego otoczeniem gospodarczym (Gołemska, Szymczak 2004, s. 14-17). Obok podstawowych wskaźników logistycznych przedsiębiorstwo musi rozważyć aspekt czasu w warunkach rosnącego nacisku gospodarczego na optymalne operowanie w skali międzynarodowej przepływami materialnymi, takimi jak: przepływy, które pochodzą z zewnątrz (dostawca i kooperanci), przepływy odbywające się wewnątrz przedsiębiorstwa (materiały, surowce, półprodukty), przepływy zorientowane na odbiorców gotowych, dóbr, usług i produktów (Ciesielski 2001, s. 2-5). Wymaga to skoordynowania działań w międzynarodowym łańcuchu logistycznym: od dostawców surowców przez producentów i dystrybutorów do detalicznych punktów sprzedaży. Wymaga też nowego innowacyjnego podejścia do wielu logistycznych koncepcji i działań (Gołemska 2010, s. 1-3). Innowacje stanowią zatem istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa (Kabus, Dziadkiewicz 2022, s. 1-3). Wsparciem dla polityki innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa mogą być projekty racjonalizatorskie, które należy uznać za nowatorskie rozwiązanie, pomagające usprawnić procesy dowolnego rodzaju w konkretnym przedsiębiorstwie (Brzozowska, Kabus 2018, s. 8-10).

Celem rozdziału jest wskazanie zalet wdrażania projektów racjonalizatorskich jako instrumentów wspomagających innowacyjne procesy zarządcze w przedsiębiorstwach działających w branży logistyki międzynarodowej na przykładzie Grupy PKP CARGO. Rozdział przygotowano na podstawie analizy dostępnej wiedzy opartej na literaturze polsko- i obcojęzycznej z zakresu zarządzania i logistyki, analizie aktów prawnych oraz zastanych danych statystycznych.

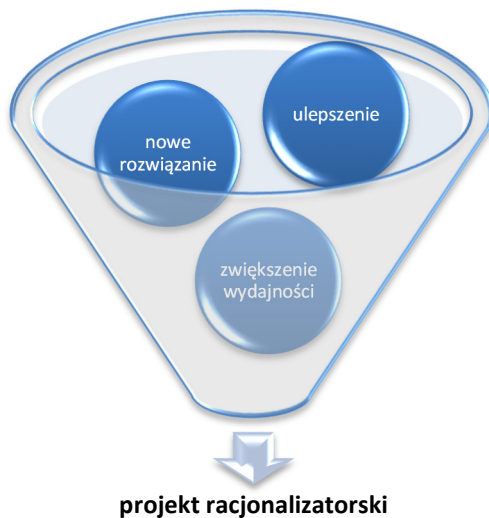
Projekty racjonalizatorskie w świetle literatury przedmiotu

Ramy prawne dotyczące projektów racjonalizatorskich ujęto w ustawie *Prawo własności przemysłowej* (Dz.U. 2001 nr 49 poz. 508, t.j. Dz.U. 2021 r. poz. 324). Ustawa ta zajmuje się projektami racjonalizatorskimi w dziale IV, art. 83-91. Przedsiębiorca ma dużą swobodę wyboru i kształtowania modelu racjonalizacji w swoim przedsiębiorstwie. Według ustawy: „za projekt racjonalizatorski uważa się nowy

projekt, nie posiadający cechy wynalazku ani wzoru użytkowego, jeżeli w dziedzinie gospodarki narodowej:

1. wprowadza ulepszenie w zakresie stosowania techniki, jakości wyrobów, metod kontroli technicznej, badania lub bezpieczeństwa i higieny pracy albo
2. umożliwia zwiększenie wydajności pracy lub skuteczniejsze wykorzystanie mocy produkcyjnej, energii, urządzeń, materiałów i surowców”.

Projekt racjonalizatorski może również polegać na przystosowaniu dla potrzeb jednostki gospodarki uspołecznionej znanego już rozwiązania zagadnienia (rys. 22.1).



Rysunek 22.1. Cechy projektu racjonalizatorskiego

Źródło: opracowanie własne

Zagadnienie projektów racjonalizatorskich w ustawie *Prawo własności przemysłowej*, przy braku definicji ustawowej, uregulowane zostało jedynie ramowo i ograniczone do ustanowienia zasad generalnych (Czarnocka 2018, s. 100-102). Projekty racjonalizatorskie według regulacji ustawowych zostały przypisane do kategorii projektów wynalazczych i wymienione obok wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych i topografii układów scalonych. Nie podlegają one jednak ochronie prawnej przewidzianej przez ustawodawcę dla wszystkich pozostałych projektów wynalazczych. Ustawodawca wskazuje, że przedsiębiorca może uznać za projekt racjonalizatorski każde rozwiązanie, które nadaje się do wykorzystania, a nie jest wynalazkiem podlegającym opatentowaniu czy wzorem użytkowym (Szmal 2018, s. 183-185). Zatem zakresem projektu racjonalizatorskiego, w odróżnieniu do wzorów użytkowych i wynalazków, nie jest rozwiązanie techniczne, a „każde” inne, niezależnie od tego, co stanowi jego treść, czyli czego ono dokładnie dotyczy (Szewc 2017, s. 23).

Przedsiębiorca może także wyszczególnić pomysły i narzędzia, które nie będą uznawane za projekty racjonalizatorskie. Takie rozwiązania mogą być proste,

niewykazujące znamion jakiegokolwiek innowacyjności. Reasumując, można stwierdzić, że projektem racjonalizatorskim jest dowolne co do sposobu rozwiązanie problemu. Jednakże w głównej mierze spotyka się jako projekty racjonalizatorskie rozwiązania o charakterze technicznym, organizacyjnym, techniczno-organizacyjnym i organizacyjno-technicznym. Rozwiązania techniczne opierają się na likwidowaniu problemu za pomocą zastosowania odpowiednich środków technicznych.

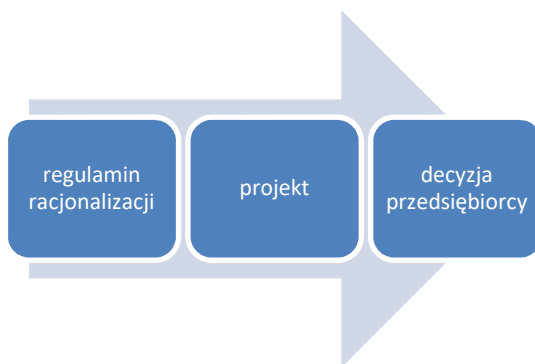
Najogólniej rozwiązanie o charakterze technicznym dotyczy (Nisztuk 2017, s. 50):

- rozwiązań w dziedzinie sposobów postępowania, np. sposoby wytwarzania, sposoby pomiarów i kontroli, procesy technologiczne itd.;
- rozwiązań w obszarze konstrukcji np. urządzenia, elementy konstrukcyjne będące częścią całości, elementy budowlane, budowle, układy elektryczne, pneumatyczne, hydrauliczne itd.

Rozwiązania organizacyjne to rozwiązania dotyczące organizacji pracy zarówno w zakresie stanowisk pracy, jak i przepływu materiałów i wyrobów w procesie wytwarzania wyrobów czy świadczenia usług materialnych i ich obsługi (Szewc 2017, s. 23). W projekcie racjonalizatorskim o charakterze organizacyjnym włączane są zasoby organizacji: człowiek – podmiot świadczący pracę, środki pracy – materiały pomocnicze, jak np. energia, maszyny i urządzenia itp., oraz przedmioty pracy – surowce i półfabrykaty (Nisztuk 2017, s. 50).

Z kolei projekty techniczno-organizacyjne stanowią połączenie rozwiązań technicznych i organizacyjnych ze szczególną przewagą zastosowania środków technicznych. Przeciwnieństwem projektów techniczno-organizacyjnych są organizacyjno-techniczne. Definiowane są zasadniczo jako projekty o charakterze organizacyjnym, jednak z opisem technicznym. Klasycznym przykładem takiego projektu może być rozwiązanie z zakresu informatycznych systemów zarządzania (Szmal 2018, s. 184).

Projekty racjonalizatorskie są wyłącznie elementem wewnętrznej polityki przedsiębiorstw, to przedsiębiorca podejmuje ostateczną decyzję o wprowadzeniu lub nie danego rozwiązania. Przedsiębiorcy mogą przewidzieć przyjmowanie projektów racjonalizatorskich na warunkach określonych w ustalonym przez siebie regulaminie racjonalizacji (Czub 2014, s. 38) (rys. 22.2).



Rysunek 22.2. Schemat procesu przyjęcia projektu racjonalizatorskiego

Źródło: opracowanie własne

W literaturze przedmiotu jak i w prawie nie występuje definicja regulaminu racjonalizacji. Aby sprawnie i skutecznie wprowadzać innowacje umożliwiające rozwój firmy przez zastosowanie racjonalizacji, należy w pierwszej kolejności ustalić regulamin racjonalizacji (Cieślik 2016, s. 34).

Regulamin powinien określać warunki przyjmowania projektów racjonalizatorskich. Ponadto w regulaminie powinny znaleźć się także wytyczne wskazujące na to, jakie rozwiązania i przez kogo dokonane uznaje się w przedsiębiorstwie za projekty racjonalizatorskie, na sposób załatwiania zgłoszonych projektów, a także określające zasady wynagradzania twórców tych projektów (Czub 2014, s. 39).

Zgłaszać projekty racjonalizatorskie mogą np. wyłącznie pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie w ramach stosunku pracy. Krąg takich podmiotów może być jednak szerszy i obejmować również osoby świadczące usługi na rzecz przedsiębiorcy w ramach zlecenia czy umowy o dzieło. Ustawa pozostawia przedsiębiorcy w tym zakresie znaczną swobodę (Czarnocka 2018, s. 101). Należy pamiętać, że takie różnicowanie pracowników (o ile jest dopuszczalne w określonym stanie faktycznym) powinno być poparte obiektywnymi przesłankami, aby przedsiębiorca nie narażał się na ryzyko uznania postanowień regulaminu za dyskryminujące niektórych pracowników.

Innowacyjne rozwiązania zarządcze w logistyce międzynarodowej na wybranym przykładzie

PKP Cargo SA powstało na mocy art. 14 Ustawy z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego Polskie Koleje Państwowe. Od 1 października 2001 roku PKP Cargo funkcjonuje w Grupie PKP SA. PKP Cargo SA jako krajowy i międzynarodowy operator przewozów kolejowych świadczy kompleksowe usługi zapewniając profesjonalne zarządzanie zintegrowanym łańcuchem usług logistycznych ([https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/...](https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/)).

Konsekwentnie wzmacnia swoją obecność w Europie Środkowej i Południowej, dążąc do obsługi łańcuchów logistycznych w obrębie Morza Bałtyckiego, Adriatyku, Morza Czarnego oraz Morza Północnego ([https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/...](https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/)).

Spółka PKP Cargo dąży to tego, by wszelkie podejmowane działania służyły budowaniu trwałych powiązań gospodarczych pomiędzy państwami. Dowodem na to jest stały rozwój przewozów intermodalnych, licencje na przewóz towarów w krajach Unii Europejskiej czy rozbudowa największego w Europie suchego portu towarowego w Małaszewiczach. Obecnie Grupa PKP Cargo posiada 25 terminali przeładunkowych zlokalizowanych m.in. w Gliwicach, Poznaniu-Franowie i Warszawie oraz należący do PKP Cargo International terminal w Paskovie koło Ostrawy (Republika Czeska) ([https://kolejowyportal.pl/...](https://kolejowyportal.pl/)).

Zaplanowane rozwiązania innowacyjne oraz rozbudowa infrastruktury powinny ugruntować PKP Cargo SA jako wiodącego operatora logistycznego na rynku TSL.

PKP Cargo Connect specjalizuje się w krajowym i międzynarodowym transporcie kontenerów oraz nadwozi wymiennych i naczep za pomocą pociągów dedykowanych dla klienta i pociągów operatorskich w ramach usługi „Connect Operator” ([https://www.pkpcargointernational.com/...](https://www.pkpcargointernational.com/)).

PKP Cargo Terminale dysponuje wyspecjalizowanymi centrami logistycznymi w Małaszewiczach i Medyce-Żurawicy. Posiadając zaplecze infrastrukturalne i techniczne terminali na styku normalnych (1435 mm) i szerokich (1520 mm) torów kolejowych, świadczy usługi związane z przeładunkiem i załadunkiem towarów w transporcie kolejowym i samochodowym, a także magazynowaniem i składowaniem. PKP Cargo International oferuje kompleksowe usługi w zakresie przewozów kolejowych, transportu intermodalnego, spedycji kolejowej, obsługi bocznic, budowy obiektów kolejowych i usług torowych, a także wynajmu i remontu wagonów kolejowych oraz napraw i konserwacji lokomotyw. PKP Cargo Service realizuje usługi w zakresie kompleksowej obsługi bocznic kolejowych, jak również, na podstawie posiadanych licencji, przewoży kolejowe rzeczy oraz usługi trakcyjne ([https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/...](https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/)).

Głównym obszarem działalności PKP Cargo są kolejowe przewozy towarowe. Spółka jest największym w Polsce przewoźnikiem kolejowym obsługującym wiele branż, w tym: górnictwem, hutnictwem, budowlaną, chemiczną, spożywczą, drzewną i motoryzacyjną. W ramach Grupy PKP Cargo dostępna jest oferta All In, która zawiera usługi spedycyjne, celne, przeładunkowe oraz dowóz do końcowego odbiorcy (<https://www.pkpcargo.com/pl/kim-jestesmy/>).

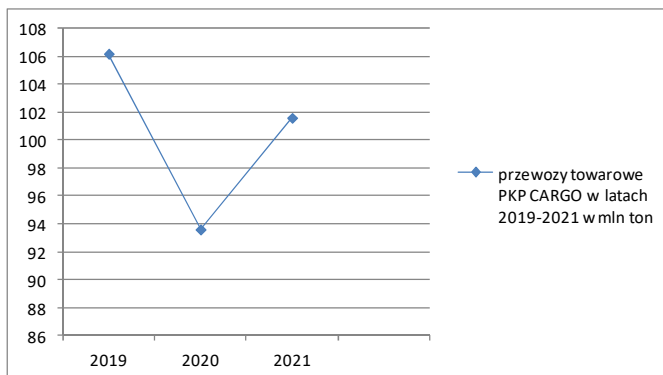
Największą część przewożonych towarów przez PKP Cargo stanowią: węgiel (37% wykonanej pracy przewozowej) oraz kruszywa i materiały budowlane (21,5% wykonanej pracy przewozowej). PKP Cargo współpracuje z największymi polskimi i światowymi grupami przemysłowymi, w tym m.in. z KGHM, PKN Orlen, PGNiG ([https://www.pkpcargointernational.com/...](https://www.pkpcargointernational.com/)).

Oprócz Polski, PKP Cargo realizuje towarowe przewozy kolejowe własnym taborem na terenie ośmiu innych krajów Unii Europejskiej: Niemiec, Czech, Słowacji, Austrii, Belgii, Holandii, Węgier i Litwy (na normalnotorowej części infrastruktury). Przedsiębiorstwo posiada dostęp do największych polskich i europejskich portów, m.in. w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie, Świnoujściu, Amsterdamie, Rotterdamie, Zeebrugge, Antwerpii, Hamburgu i Bremerhaven.

Jako międzynarodowy operator logistyczny świadczący kompleksowe usługi w zakresie transportu intermodalnego PKP Cargo odgrywa istotną rolę w transporcie towarów z Chin do Polski i innych krajów europejskich. Kluczem do sukcesu Grupy PKP Cargo jest współpraca z portami w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie, Świnoujściu, a także zawarcie umów o strategicznym partnerstwie z narodowymi przewoźnikami z Litwy, Chorwacji i Rumunii ([https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/...](https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/)).

Sytuacja spowodowana pandemią COVID-19 wpłynęła na całą gospodarkę kraju, również na kolej. W przewozach towarowych, mimo trudnego okresu, była ona znacznie lepsza niż w przewozach pasażerskich. Według danych z Głównego Urzędu Statystycznego już rok 2019 był najsłabszy od roku 2017, biorąc pod uwagę wolumen

kolejowych przewozów towarowych w Polsce (UTK 2021). Zmniejszenie przewozów Grupy PKP Cargo oraz innych, konkurencyjnych operatorów kolejowych było przyczyną m.in. spadku produkcji przemysłowej. W 2020 roku najistotniejszy wpływ na sytuację rynku kolejowych przewozów towarowych miała epidemia COVID-19 (rys. 22.3) (GUS 2019).

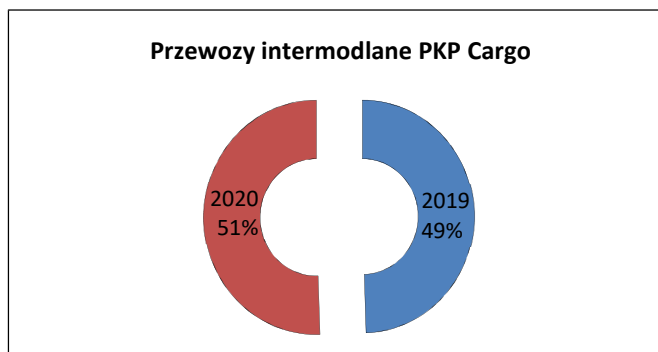


Rysunek 22.3. Przewozy towarowe Grupy PKP CARGO

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych (GUS 2019; GUS 2020; GUS 2021)

W grudniu 2019 roku Grupa PKP Cargo przewiozła na krajowym rynku 6,8 mln ton towarów, co oznacza spadek o 19,2% w stosunku do grudnia 2018 roku. Praca przewozowa wykonana przez Grupę wyniosła 1,7 mld tkm (-25,1% r/r) (GUS 2019).

W okresie styczeń – listopad 2019 roku pociągi Grupy PKP Cargo przewiozły w Polsce 106,2 mln ton towarów, co oznacza spadek o 10,6% w odniesieniu do analogicznego okresu 2018 roku. Grupa PKP Cargo przewiozła łącznie w 2020 roku 93,6 mln ton towarów (-13,8% r/r). W ogólnej tendencji spadkowej przewozów warto jednak zauważyć wzrost o 2% zrealizowanych przewozów w kluczowym dla Grupy PKP Cargo segmencie – w kategorii przewozów intermodalnych (9,7 mln ton w 2020 r. w porównaniu z 9,5 mln ton w 2019 r.) (rys. 22.4) (GUS 2020).



Rysunek 22.4. Przewozy intermodalne Grupy PKP CARGO w 2019 i 2020 roku [w %]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych (GUS 2019; GUS 2020)

W 2021 roku odnotowano wzrost masy przewiezionych towarów oraz wzrost udziałów rynkowych Grupy PKP Cargo. Przychody Grupy PKP Cargo wyniosły 4 mld 226,5 mln zł – to wzrost o 5% w porównaniu do 2020 roku, gdy przychody sięgnęły kwoty 4,08 mld zł. Znaczący był wzrost masy przetransportowanych ładunków i pracy przewozowej. Pociągi Grupy PKP Cargo przewiozły bowiem 101,6 mln ton towarów, to o 8 mln ton więcej niż rok wcześniej (*Raporty okresowe...*).

Rok 2020, zdeterminowany przez trudne otoczenie rynkowe, głównie przez osłabienie międzynarodowej wymiany handlowej ze względu na pandemię COVID-19 oraz spadek konsumpcji energii elektrycznej w Polsce, również związany z obostrzeniami działalności ekonomicznej wprowadzonymi w związku z pandemią, wpłynęła niekorzystnie na działalność logistyczną PKP Cargo. Grupa wygenerowała ponad 4 mld zł przychodów z tytułu umów z klientami, ale strata na działalności operacyjnej utrzymała się na poziomie 186 mln zł (GUS 2020).

PKP Cargo bez przeszkód realizowało zadania przewozowe mimo epidemii i to zarówno w ruchu krajowym, jak i międzynarodowym. Już rok 2019, jak wspomniano wcześniej, był trudnym okresem dla całego sektora kolejowych przewozów towarowych. Rezultatem dekoniunktury na rynku przewozów towarów masowych był spadek zarówno masy transportowanych ładunków, jak i pracy przewozowej. Rok ten przygotował spółkę do szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych. PKP wprowadzało projekty racjonalizatorskie celem optymalizacji funkcjonowania wszystkich spółek Grupy PKP Cargo oraz ich wewnętrznej racjonalizacji. W walce z koronawirusem w PKP Cargo wprowadzono procedury bezpieczeństwa, które miały zapewnić bezproblemowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach kwarantanny. Powołany został Zespół Zarządzania Kryzysowego, który opracował i wdrożył w całej Grupie projekty racjonalizatorskie dotyczące bezpieczeństwa dla pracowników dyspozytur, drużyn trakcyjnych i innych osób bezpośrednio odpowiadających za obsługę pociągów i ładunków (PKP Cargo 2020).

Zaostrzone zasady bezpieczeństwa epidemiologicznego objęły także pracowników administracyjnych. Najważniejszym zadaniem było zabezpieczenie procesu przewozowego, aby bez problemów przewieźć każdy ładunek nadany przez klienta. Z powodu koronawirusa działalność ograniczyły niektóre firmy transportu drogowego, zawieszając transport towarów np. do Włoch czy Hiszpanii, gdzie było najwięcej przypadków zachorowań na COVID-19. Spółka PKP Cargo utrzymała przewozy do tych państw, gdyż organizacja transportów szynowych znacznie ogranicza ryzyko zarażenia się koronawirusem. Tym samym wzrosło strategiczne znaczenie spółki dla utrzymania łańcuchów dostaw w Polsce i Europie. Starano się również pozyskać nowych klientów, czego przykładem jest uruchomienie pociągów operatorskich PKP Cargo Connect Operator (<https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/...>).

Trudna sytuacja rynku kolejowych przewozów towarowych, spowodowana pandemią, wpłynęła na podjęcie decyzji o nowym kierunku rozwoju Grupy PKP Cargo. Spółka przyjęła projekt, iż w najbliższym czasie przekształci się z przewoźnika dla przemysłu ciężkiego w europejskiego operatora logistycznego. Określono cel

rozwoju, w jakim powinna zmierzać kolej w Polsce. Przede wszystkim powinna nastawić się na rozwijanie przewozów intermodalnych, wykonywanie usług logistycznych, gdyż to są segmenty rynku, które na pewno będą się w kolejnych latach i dekadach rozwijać (Ministerstwo Infrastruktury 2021).

Kolejnym projektem racjonalizatorskim jest plan na wyjście poza ramy europejskiego transportu i aktywne uczestniczenie w projekcie Nowego Jedwabnego Szlaku, tak aby stać się konkurencją dla operatorów z Chin (Majowicz 2021).

PKP Cargo jako operator logistyczny będzie szybko odchodził od przewozów towarów masowych, takich jak węgiel, chemikalia czy paliwa, na rzecz transportu intermodalnego. Będąc operatorem logistycznym, stworzy sobie możliwość elastyczności i dostosowywania się do wyzwań, które się pojawią, np. takich jak w okresie pandemii, czyli zerwanie dotychczasowych łańcuchów dostaw.

Najnowszy program racjonalizatorski, który jest w trakcie przygotowania, dotyczy dobrowolnych odejść pracowników. Jest racjonalizacja zatrudnienia, ale tylko w niektórych obszarach. Wielu pracowników odchodziło na emerytury i emerytury pomostowe, a nie ma szkół, które kształcą potrzebne kadry. W związku z powyższym PKP Cargo przeprowadziło zakrojoną na szeroką skalę akcję rekrutacji, a następnie zaoferowano pakiet szkoleń dla przyszłych pracowników, tym samym uniknięto braku w sile roboczej spółki (Paszkievicz 2014).

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale wykazano, iż wdrażanie projektów racjonalizatorskich w przedsiębiorstwie przekłada się na efektywność podejmowanych działań w trudnych sytuacjach gospodarczych. Jak wynika z badań, projekty mogą być najlepszym rozwiązaniem dzięki eksploatacji zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa w obliczu ciągłych zmian. Projekty racjonalizatorskie wdrażane w czasie pandemii pozwoliły utrzymać konkurencyjność na rynku Grupy PKP Cargo. Stanowiły także dobrą podstawę do intensyfikacji wysiłków zmierzających do poprawy efektywności ekonomicznej podmiotów Grupy PKP Cargo w kolejnych latach. Warto jednak zaznaczyć, iż mimo trudnej sytuacji gospodarczej w okresie ostatnich kilku miesięcy Grupa PKP Cargo zintensyfikowała swoją działalność handlową – podpisała umowy m.in. z Krajową Spółką Cukrową na przewozy cukru do terminala w Gdańsku, kontrakty ze spółkami ArcelorMittal, a także na dostawy węgla dla PGNiG i ENEA. Grupa zawarła także umowę o powołaniu spółki intermodalnej z LTG Cargo Polska.

Przedstawionego rozważania nie należy uznawać za wyczerpujące. Niniejszy temat powinien zostać rozszerzony o porównanie wyników z innym podmiotem gospodarczym, tak aby móc wykazać znaczenie projektów racjonalizatorskich również w mniejszych przedsiębiorstwach o słabszej pozycji rynkowej lub działających w innej branży.

Literatura

1. Brzozowska A., Kabus J. (2018), *Determinants of enterprises' innovativeness in the light of empirical studies – case studies of Austria and Poland*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska”, 116, s. 7-22.
2. Bujak A. (2011), *Innowacyjność i innowacyjne rozwiązania w logistyce*, „Logistyka”, 2, s. 85-96.
3. Cichosz M. i in. (2020), *Zmiany w kanałach dystrybucji dóbr konsumpcyjnych wynikające z pandemii na modele biznesu: perspektywa krótko- i średnioterminowa*, <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/04/EKSPERTYZA-8.pdf> (dostęp: 21.09.2022).
4. Ciesielski M. (2001), *Logistyka międzynarodowa*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 4, s. 2-5.
5. Collins C. i in. (2021), *COVID-19 and the Gender Gap in Work Hours*, *Gender, Work and Organization*, 28(S1), s. 101-112, <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>.
6. Czarnocka O. (2018), *Projekty racjonalizatorskie. Wspieranie innowacji w przedsiębiorstwie*, „Automatyka”, 3, s. 100-110.
7. Czub K. (2014), *Prawne aspekty twórczości racjonalizatorskiej*, „Państwo i Prawo”, 6, s. 36-52.
8. Dziadkiewicz M., Całus T., (2011), *Administrative Barriers to Development of Small and Medium Enterprises in Poland*, „Polish Journal Of Management Studies”, 3, s. 168-178.
9. Gołemska E. (2010), *Logistyka międzynarodowa w warunkach konkurencji i asymetria informacji rynkowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 156, s. 7-28.
10. GUS (2019), *Przewozy ładunków i pasażerów*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport-i-laczynosc/transport/transport-wyniki-dzialalnosci-w-2019-roku,9,19.html> (dostęp: 24.09.2022).
11. GUS (2020), *Przewozy ładunków i pasażerów*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport-i-laczynosc/transport/przewozy-ladunkow-i-pasazerow-w-2020-roku,11,9.html> (dostęp: 25.09.2022).
12. GUS (2021), *Przewozy ładunków i pasażerów*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport-i-laczynosc/transport/przewozy-ladunkow-i-pasazerow-w-2021-roku,11,10.html> (dostęp: 25.09.2022).
13. <https://www.pkpcargo.com/pl/co-robimy/intermodal/> (dostęp: 19.09.2022).
14. <https://www.pkpcargo.com/pl/kim-jestesmy/> (dostęp: 19.09.2022).
15. <https://kolejowyportal.pl/tag/pkp-cargo/> (dostęp: 19.09.2022).
16. <https://www.pkpcargointernational.com/pl/o-nas/grupa-pkp-cargo> (dostęp: 19.09.2022).
17. Kabus J., Dziadkiewicz M. (2022), *Residents' Attitudes and Social Innovation Management in the Example of a Municipal Property Manager*, „Energies”, 15(16), 5812, s. 1-3, doi: 10.3390/en15165812.
18. Ligaj M., Pawlos W. (2021), *Wpływ COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 3, s. 60-65.
19. Majowicz A. (2021), *Aspiracje Polski na Nowym Jedwabnym Szlaku. Ogromne wpływy są na wyciągnięcie ręki*, <https://www.nakolei.pl/aspiracje-polski-na-nowym-jedwabnym-szlaku-ogromne-wplywy-sa-na-wyciagniecie-reki/> (dostęp: 25.09.2022).
20. Ministerstwo Infrastruktury (2021), *PKP Cargo – w stronę operatora logistycznego*, <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/pkp-cargo--w-strone-operatora-logistycznego> (dostęp: 25.09.2022).
21. Nisztuk H. (2017), *Mały Poradnik w Sprawach Wynalazczości i Racjonalizacji dla Przedsiębiorstw*, Wojewódzki Klub Techniki i Racjonalizacji, Lublin.

22. Paszkiewicz B. (2014), *PKP Cargo za zgodą pracowników przygotowuje program dobrowolnych odejść. Są jednak obszary, gdzie pracowników brakuje*, <https://www.trans.info/pl/pkp-cargo-za-zgoda-pracownikow-przygotowuje-program-dobrowolnych-odejsc-sa-jednak-obszary-gdzie-pracownikow-brakuje-56e18643bfbba05576104952-13994> (dostęp: 25.09.2022).
23. PKP Cargo (2020), *Informacja na temat wpływu epidemii COVID-19 na działalność Grupy PKP CARGO*, Raport bieżący nr 8/2020 z dnia 8 maja 2020 roku, https://www.pkpcargo.com/media/1000930/x-1-raporty-bie%C5%BC%C4%85ce-8-rb_2020-rb_xx_covid-19-rb_8_2020_wp%C5%82yw-covid-19.pdf (dostęp: 19.09.2022).
24. *Raporty okresowe PKP CARGO*, <https://www.pkpcargo.com/pl/relacje-inwestorskie/informacje-finansowe/raporty-okresowe-i-prezentacje/> (dostęp: 24.09.2022)
25. Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R. Jr. (2011) *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
26. Szewc A. (2017), *Racjonalizacja w zakładzie pracy, Poradnik dla racjonalizatorów i przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
27. Szmaj A. (2018), *Projekt racjonalizatorski jako endogeniczne źródło innowacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska”, 120, s. 183-191.
28. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej* (t.j. Dz.U. 2021 poz. 324).
29. UTK (2021), *Wpływ pandemii na rynek kolejowy w Polsce i w Europie* <https://utk.gov.pl/pl/aktualnosci/16877,Wplyw-pandemii-na-rynek-kolejowy-w-Polsce-i-w-Europie.html> (dostęp: 19.09.2022).

RATIONALIZATION PROJECTS AS SUPPORT FOR INNOVATIVE MANAGEMENT SOLUTIONS IN INTERNATIONAL LOGISTICS IN THE ERA OF THE COVID PANDEMIC

Abstract: Innovation is an important factor in the development of an enterprise. Support for the policy of innovative development of the enterprise can be rationalization projects, which should be considered as an innovative solution that helps to improve processes of any kind in a particular enterprise. The purpose of the chapter is to indicate the advantages of implementing rationalization projects as instruments to support innovative management processes in enterprises operating in the international logistics industry, using a selected example. The PKP Cargo Group was analyzed. It was shown that projects can be the best solution through the exploitation of internal resources of the enterprise in the face of crisis changes in the market.

Keywords: COVID-19, innovation, international logistics, rationalization projects