

Politechnika Częstochowska

**WSPÓŁDZIAŁANIE W PODMIOTACH
PRYWATNYCH I PUBLICZNYCH
A WYKORZYSTANIE
NOWYCH TECHNOLOGII KOMUNIKACYJNYCH
W CZASIE ZMIANY**

Monografia



Redakcja naukowa

Anna Karczewska, Katarzyna Kukowska, Sebastian Skolik

Częstochowa 2021

Politechnika Częstochowska

**WSPÓŁDZIAŁANIE W PODMIOTACH
PRYWATNYCH I PUBLICZNYCH
A WYKORZYSTANIE NOWYCH
TECHNOLOGII KOMUNIKACYJNYCH
W CZASIE ZMIANY**

Redakcja naukowa

Anna Karczewska, Katarzyna Kukowska, Sebastian Skolik

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2021

Recenzent

Prof. dr hab. Urszula Swadźba

Redakcja

Anita Ganoun

Redakcja techniczna

Dorota Boratyńska

Projekt okładki

Sebastian Skolik z wykorzystaniem grafik autorów: Mohamed Ibrahim; Howard Cheng PD; VideoPlasty (licencja CC-BY-SA-4.0); użytkownicy GitHub: <https://github.com/emojione/emojione/graphs/contributors> (licencja CC-BY-SA-4.0) oraz <https://github.com/primer/octicons> (licencja SIL Open Font License)

ISBN 978-83-7193-863-4

e-ISBN 978-83-7193-864-1

- © Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021
- © Copyright by Anna Karczewska, Katarzyna Kukowska, Sebastian Skolik, Częstochowa 2021



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

Przedmowa	7
------------------------	---

Część I

WSPÓLDZIAŁANIE W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ W CZASIE ZMIAN

Rozdział 1

Marzena Pytel-Kopczyńska

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji	13
---	----

Rozdział 2

Małgorzata Randak-Jeziarska

Współdziałanie ludzi w organizacji a proces zarządzania zmianą	21
--	----

Rozdział 3

Katarzyna Kładź-Postolska

Wpływ pandemii na procesy kooperacji i konkurencji	30
--	----

Rozdział 4

Anna Albrychiewicz-Słocińska

Zarządzanie personelem wobec hybrydowego modelu pracy	38
---	----

Rozdział 5

Rafał Tyszkiewicz

Zarządzanie relacjami interpersonalnymi poprzez kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa	46
--	----

Rozdział 6

Andrzej Żebrowski, Izabela Szkurlat

Bezpieczeństwo informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem w XXI wieku (wybrane aspekty)	51
---	----

Rozdział 7

Anna Śleszyńska-Świdarska

Outsourcing jako forma współpracy usprawniająca funkcjonowanie przedsiębiorstwa	60
---	----

Część II

KOMUNIKACYJNE ASPEKTY WSPÓLDZIAŁANIA Z WYKORZYSTANIEM NOWYCH TECHNOLOGII

Rozdział 8

Anna Karczewska

Komunikacja w procesie zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji	77
---	----

Rozdział 9

Sebastian Skolik

Współdzielenie się wiedzą w organizacji w perspektywie ewolucji kulturowej	86
--	----

Rozdział 10	
Ireneusz Rynduch	
Czynniki skutecznej komunikacji w wirtualnych zespołach pracowniczych.....	95
Rozdział 11	
Elżbieta Robak	
Intermentoring jako metoda współpracy i budowania relacji pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń	102
Rozdział 12	
Łukasz Skiba	
Wpływ komunikacji na kształt kultury organizacyjnej w jednostce administracji samorządowej.....	111
Rozdział 13	
Marcin Jaworski	
Komunikacja w warunkach kryzysu jako podstawa wzmacniania kultury zaufania w przedsiębiorstwie. Studium przypadku	121
Rozdział 14	
Agata Krukowska-Miler	
Działania promocyjne dotyczące procesu szczepień przeciw COVID-19 jako przykład kampanii społecznej.....	129
Rozdział 15	
Andrzej Postawa	
Komunikowanie w rodzinie w czasie pandemii COVID-19	139
Rozdział 16	
Joanna Krzywda	
Skuteczność uczestników dialogu społecznego w zarządzaniu transformacją energetyczną w Polsce	147

Część III

WSPÓLPRACA NA POZIOMIE MAKRO- I MEZOSPOŁECZNYM. RYNKI, MIASTA, INSTYTUCJE

Rozdział 17	
Patrycja Beltowska	
CSR w obszarze pracowniczym w czasie pandemii COVID-19 na przykładzie sektora bankowego w Polsce	157
Rozdział 18	
Dorota Lizoń-Szlapowska	
Czynniki kształtujące gotowość do współpracy z osobami niepełnosprawnymi w świetle badań	167
Rozdział 19	
Agata Przewoźna-Krzemińska	
Kompetencje informacyjno-komunikacyjne kluczowym wyzwaniem organizacji Smart City	178

Rozdział 20	
Konrad Głębocki	
Smart City, nowoczesne technologie oraz ICT w strategiach rozwoju polskich miast średniej wielkości	188
Rozdział 21	
Katarzyna Zadros	
Rozwiązania Smart City wykorzystywane w zarządzaniu miastem i służące walce z wykluczeniem cyfrowym seniorów	199
Rozdział 22	
Izabella Sowier-Kasprzyk	
Servqual as a Tool for Assessing the Quality of the Czestochowa Run	207
Rozdział 23	
Magdalena Sawczuk	
Zróżnicowanie relacji w instytucjach muzealnych: wielopodmiotowe podejście do współpracy	219
Rozdział 24	
Robert Janik	
The “Management Practices” of the Church of Scientology	229

PRZEDMOWA

Szanowni Czytelnicy, niniejsza monografia jest pokłosiem trzeciej edycji konferencji „Ludzie – Przedsiębiorstwa – Instytucje. Współdziałanie i współdzielenie się w relacjach społecznych i gospodarczych”, organizowanej przez Katedrę Socjologii Stosowanej i Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Zmienne warunki pracy i współdziałania związane z pandemią, które przyniosły ostatnie lata, wpłynęły na jakość pracy i życia większości z nas. Sama konferencja po raz pierwszy odbyła się w trybie zdalnym, a uczestnicy doświadczyli wyzwań wiążących się z tematyką poruszaną w treści prezentowanych artykułów. Nowe technologie informacyjne, nowe formy komunikacji i współpracy są bowiem motywem pojawiającym się w dużej części prezentowanych prac, a także znakiem naszych czasów.

Część pierwsza monografii podejmuje problematykę zmiennych warunków współdziałania w zarządzaniu organizacją. Pierwszy tekst tej części, autorstwa Marzeny Pytel-Kopczyńskiej, prezentuje rozważania teoretyczne na temat człowieka i pracy w organizacji podlegającej zmianom, mające na celu analizę jakości życia zawodowego współczesnego pracownika. Kolejne dwa teksty omawiają wpływ zmian na proces współdziałania ludzi w organizacji. Małgorzata Randak-Jeziarska analizuje proces zarządzania zmianą w kontekście współdziałania ludzi w organizacji, wykorzystując transteoretyczny model zmiany. Z kolei Katarzyna Kładź-Postolska – wpływ pandemii na procesy kooperacji oraz konkurencji. W refleksji naukowej skupia się na omówieniu relacji zachodzących między przedsiębiorstwami. Następny tekst również nawiązuje do tematu aktualnego w pandemii, stawiając w centrum zainteresowań zarządzanie personelem w hybrydowym modelu pracy. Jego autorka, Anna Albrychiewicz-Słocińska, za cel rozważań przyjęła próbę opisanego wyzwań stojących przed działaniami zasobów ludzkich w związku z hybrydowym modelem pracy. Z kolei Rafał Tyszkiewicz identyfikuje znaczenie zarządzania relacjami poprzez kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, przedstawiając wyniki badań przeprowadzonych na różnej wielkości przedsiębiorstwach z województwa dolnośląskiego. Natomiast Andrzej Żebrowski i Izabela Szkurłat omawiają pojęcie bezpieczeństwa informacyjnego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem w dobie globalizacji. Część pierwszą zamyka rozdział Anny Śleszyńskiej-Świderskiej, rozważający kwestię outsourcingu jako formy współpracy usprawniającej funkcjonowanie przedsiębiorstw. Wskazuje on na szanse i zagrożenia wypływające z tego rodzaju współpracy, coraz bardziej ewoluującej w kierunku złożonej relacji partnerskiej.

Część druga skupia się na komunikacyjnych aspektach współdziałania z wykorzystaniem nowych technologii. Otwierają ją dwa kolejne rozdziały związane z zarządzaniem wiedzą w organizacji. Rozdział autorstwa Anny Karczewskiej dotyczy komunikacji w procesie zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji. Ukazuje to zagadnienie w kontekście rozwoju nowych technologii oraz zmiennych uwarunkowań działalności organizacji w czasie pandemii. Rozdział Sebastiana Skolika

wprowadza w temat współdzielenia się wiedzą w organizacji w perspektywie ewolucji kulturowej. Podejmuje próbę konceptualizacji zagadnienia współdzielenia się wiedzą w kontekście założeń teorii ewolucji. Czynniki skutecznej komunikacji w wirtualnych zespołach pracowniczych omawia rozdział Ireneusza Rynducha. Autor wskazuje także perspektywy rozwoju komunikacji w zdalnie działających organizacjach. Intermentoring jako metody współpracy i budowania relacji między pracownikami z różnych pokoleń to problematyka pracy autorstwa Elżbiety Robak. Łukasz Skiba podejmuje tematykę wpływu komunikacji na kształt kultury organizacyjnej w jednostce administracji państwowej. Studium przypadku analizujące komunikację w warunkach kryzysu jako podstawę wzmacniania kultury zaufania w przedsiębiorstwie opracował w swoim rozdziale Marcin Jaworski. Kolejny rozdział autorstwa Agaty Krukowskiej-Miler prezentuje działania promocyjne dotyczące procesu szczepień przeciw COVID-19 jako przykład kampanii społecznej. Czas pandemii był także inspiracją dla tekstu Andrzeja Postawy, opisującego komunikowanie w rodzinie w czasie pandemii COVID-19. Poruszone zostały w nim takie problemy okresu pandemii, jak łączenie pracy zdalnej z życiem rodzinnym czy też wpływ nowych technologii medialnych na relacje rodzinne. Ostatnim rozdziałem części drugiej jest tekst Joanny Krzywdy, w którym autorka bada skuteczność uczestników dialogu społecznego w zarządzaniu transformacją energetyczną w Polsce.

W części trzeciej znajdują się opracowania dotyczące zagadnień współpracy zachodzącej na poziomie makro- i mezospołecznym. W otwierającym tę część rozdziale pt. *CSR w obszarze pracowniczym w czasie pandemii COVID-19 na przykładzie sektora bankowego w Polsce* Patrycja Bełtowska weryfikuje hipotezę zakładającą, że w okresie pandemii COVID-19 polskie banki wdrażały innowacyjne działania społecznie odpowiedzialne w obszarze pracowniczym. Kolejny tekst Doroty Lizoń-Szłapowskiej poświęcony rynkowi pracy omawia wyniki własnych badań przeprowadzonych wśród 200 studentów, a dotyczących postaw wobec możliwości współpracy z osobami niepełnosprawnymi. Trzy następane teksty dotyczą zagadnień związanych z pojęciem Smart City. Agata Przewoźna-Krzemińska przedstawia kompetencje informacyjno-komunikacyjne jako kluczowe dla właściwego wdrażania koncepcji Smart City, podkreślając w szczególności działania na rzecz nabywania kompetencji cyfrowych wśród osób znajdujących się na peryferiach miejskich sieci społecznych. Konrad Głębocki z kolei poddaje analizie dokumentację strategii rozwoju kilku polskich miast, wskazując częstotliwość powoływania się w nich na pojęcia Smart City, ICT oraz nowoczesnych technologii. Z kolei Katarzyna Zadros w tekście *Rozwiązania Smart City wykorzystywane w zarządzaniu miastem i służące walce z wykluczeniem cyfrowym seniorów* podejmuje problematykę działań władz miejskich, samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz niwelowania barier cyfrowych. Kwestia miejska związana z aktywizacją obywateli widoczna jest też w rozdziale Izabelli Sowier-Kasprzyk. Autorka przedstawia w nim możliwości wykorzystania narzędzia Servqual do oceny inicjatywy „Bieg Częstochowski” w kontekście nawiązywania współpracy między organizatorami i uczestnikami wydarzenia. Rozdziały zamykające tę część, jak również monografię, odnoszą się do relacji w dwóch typach instytucji związanych z życiem publicznym. Magdalena Sawczuk na podstawie badań jakościowych przedstawia

wielopodmiotowe podejście do współpracy w instytucjach muzealnych. Identyfikuje i charakteryzuje formy relacji w praktyce zarządzania muzeami. Robert Janik natomiast w rozdziale *The "Management Practices" of the Church of Scientology* omawia praktyki zarządzania na przykładzie organizacji reklamującej się jako kościół, jednak – ze względu na charakter tych praktyk – niebudzącej zaufania również wśród przedstawicieli władz niektórych państw.

W odróżnieniu od poprzednich dwóch monografii, w obecnej zdają się przeważać opracowania eksponujące sposoby wspólnego radzenia sobie ze zmianami, pandemią i marginalizacją społeczną. Radykalne zmiany społeczne wywoływane zarówno czynnikami kulturowymi, jak i naturalnymi pozornie nie sprzyjają ludzkiemu współdziałaniu, ale też stają się sprawdzianem dla jakości tego współdziałania. Niejednokrotnie wymuszają one większą innowacyjność zarówno po stronie podmiotów publicznych, jak i prywatnych. Jako redaktorzy zakładamy, że praca, którą przekazujemy czytelnikom, także stanie się istotnym punktem na drodze poszukiwań optymalnych form współdziałania i współdzielenia się.

Część I

**WSPÓLDZIAŁANIE
W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ
W CZASIE ZMIAN**

Rozdział 1

CZŁOWIEK I PRACA W ZMIENIAJĄCEJ SIĘ ORGANIZACJI

Marzena Pytel-Kopczyńska¹

Streszczenie: W wysoko rozwiniętych gospodarkach dokonują się istotne zmiany w systemie człowiek – praca, wybiegające daleko poza zagadnienia techniczne i zawierające wszystkie aspekty życia organizacji. Dążeniem tych zmian jest wykreowanie przyjaznych warunków środowiska pracy, w których człowiek, technika i organizacja stanowiłyby synergiczną, bezkonfliktową jedność, całość. Istotnym instrumentem inspirującym człowieka do efektywnego działania jest poprawnie zaprojektowany system pracy, zmierzający w kierunku doskonalenia wysokiej jakości życia, wpisanej w założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju. Celem rozdziału jest zatem analiza jakości życia zawodowego w kontekście współczesnych paradygmatów zarządzania organizacją, skoncentrowanych na teoretycznych aspektach koncepcji zrównoważonego rozwoju, w którym zjawiska współdziałania i współdzielenia się występują jako warunek konieczny realizacji wyznaczonych przez ten rozwój celów. Rozdział ma charakter poglądowy, jest próbą interpretacji współzależności pomiędzy dbałością o wewnętrzne środowisko każdej organizacji a wysoką jakością życia, w szczególności życia zawodowego, zapisaną w celach *Agendy 2030*.

Słowa kluczowe: praca, rozwój zrównoważony, środowisko pracy

Wprowadzenie

Praca ludzka jest zjawiskiem bardzo ściśle związanym z egzystencją człowieka. Znaczenie pracy w życiu człowieka jest olbrzymie, a jej skutki są widoczne w każdym obszarze funkcjonowania człowieka. W historii cywilizacji praca ludzka była oceniana w różny sposób. Burzliwy rozwój przemysłu w drugiej połowie XIX wieku pociągnął za sobą daleko idącą dehumanizację systemów organizacji pracy, promieniującą głęboko w wiek XX. Nic więc dziwnego, że pracę pojmowano w kategoriach przykrew konieczności, przymusu, buntu lub rezygnacji, którego najwyższym wyrazem stała się filozofia egzystencjalna. Od tego czasu wiele uległo zmianie (por. Ancyparowicz 2017, s. 218-221). W kolejnych dekadach dokonywały się ogromne zmiany zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki podejścia do zagadnienia pracy ludzkiej (Olszewski 2013, s. 10). Zmieniały się oczekiwania pracowników oraz wymagania stawiane samej pracy, jak również warunkom, w jakich jest ona wykonywana. Proces ten stale przybiera na sile i staje się coraz ważniejszym elementem nowoczesnych systemów zarządzania. Wśród wielu znamienych zjawisk na szczególną uwagę zasługuje zmiana stosunku człowieka do pracy (por. Swadźba 2020,

¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

s. 147-164). Dla człowieka stała się ona nie tylko obowiązkiem oraz sposobem zdobywania środków do życia, ale także możliwością samourzeczywistnienia, polegającego na ujawnianiu i rozwijaniu zdolności manualnych i intelektualnych oraz na optymalnym wykorzystaniu posiadanego potencjału biologicznego (por. Skowron-Mielnik 2010, s. 61-62; Sak-Skowron, Skowron 2017, s. 247-248; Kaczkowska-Serafińska 2017, s. 238).

Współcześnie znaczenie pracy zarówno z punktu widzenia jednostki, jak i społeczeństwa ocenia się bardzo wysoko. Przywołując refleksję D. Koradeckiej (2004, s. 105) na temat uwarunkowań ewolucji systemu ochrony pracy, należy podkreślić, że „z kulturowego punktu widzenia potrzebne były wieki, aby pracę, przekleństwo niewolników i służących, praktycznie wykluczonych z wolnego społeczeństwa, wyniesiono do poziomu wartości moralnej w kulturze chrześcijańskiej. Od tego momentu pracę zaczęto postrzegać jako wartość, element godności ludzkiej, przekazywaną z pokolenia na pokolenie, wymóg wyzwolenia się człowieka od sił starających się go zniewolić”.

Praca stanowi dla człowieka wartość samą w sobie. Pracą zainteresowani są przede wszystkim sami jej wykonawcy. Dla nich jest ona przecież źródłem dochodów, lokuje ich na określonym miejscu w społeczeństwie, nadaje ich życiu poczucie celu i sensu, zapewnia określony prestiż i uznanie społeczne. Jednak jest ona również, niestety często, źródłem udręki i przykrości, przyczyną różnych chorób zawodowych i konfliktów społecznych, wyzysku i niesprawiedliwości (por. Chrzęścik 2018, s. 20-41; Niedhammer i in. 2020, s. 1-6). Dlatego też niezwykle ważny staje się problem kształtowania środowiska pracy tak, aby zapewnić wysokie efekty ekonomiczne i racjonalne zużycie zaangażowanych sił i środków, a zatrudnionemu pracownikowi przynieść satysfakcję i odczucie własnej wartości i godności. Ważne miejsce zajmuje potrzeba pracy bezpiecznej, interesującej, niemęczącej, ale i niezbyt łatwej, sprzyjającej rozwojowi własnych zainteresowań, wykonywanej w higienicznych warunkach i w estetycznym otoczeniu (por. Pytel-Kopczyńska 2019, s. 511-521). Jednym z oczywistych żądań stawianych przez pracowników jest nie tylko organizacja pracy oraz bezpieczeństwo pracy, ale przede wszystkim wyeliminowanie lub ograniczenie zmęczenia fizycznego i psychicznego powstającego w wyniku pracy, co przekłada się na implementację systemów profilaktyki zarządzania dobrostanem pracowników (Mockało 2016, s. 6-7). Istotną sprawą jest również komfort warunków, w jakich jest wykonywana praca (co oznacza warunki zapobiegające powstawaniu chorób zawodowych i wypadków przy pracy). Do powyższych wymagań coraz częściej dodaje się chęć wykonywania pracy interesującej, odpowiedzialnej, sprzyjającej rozwojowi inicjatywy i zdolności, pozwalającej pracownikowi w większym stopniu odpowiadać za końcowe efekty. Zamiast pracy monotonnej, mało urozmaiconej, oczekuje się pracy o wzbogaconej treści, okresowo zmiennej, interesującej, w celu zapobieżenia rutynie. Jeśli jedyną siłą, która zatrzymuje człowieka na stanowisku pracy jest przymus ekonomiczny, to pracuje on niechętnie, mało wydajnie, nie podejmuje inicjatyw w zakresie racjonalizacji dysponowanymi zasobami, nie jest zaangażowanym uczestnikiem organizacji (por. Amabile, Kramer 2008, s. 98-109). Wpływa to negatywnie na efekty ekonomiczne i społeczne, traci na tym również sam pracownik.

Praca zawodowa wypełnia prawie jedną trzecią życia, kształtuje plany życiowe, nadzieje, a czasem jest źródłem zmartwień i dużych trudności. Nic więc dziwnego, że w systemie wartości współczesnego człowieka praca zawodowa ceniona jest na równi z życiem rodzinnym, walorami materialnymi i przyjaźnią (Bejma 2015, s. 48-50). Zatem szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie pracy oraz prognozy jej zmian w kontekście współdziałania oraz współdzielenia się, traktowanych jako zasadniczy element zrównoważonego rozwoju. Jak wynika z piśmiennictwa, fundamentem zrównoważonego rozwoju jest równoczesna i synchroniczna realizacja celów w obszarach: społecznym, ekologicznym i ekonomicznym (Hendel 2020, s. 168). Na Szczycie Zrównoważonego Rozwoju, który miał miejsce w Nowym Jorku w 2015 roku, Zgromadzenie Ogólne ONZ (w skład którego wchodzi 193 kraje) sformułowało dokument końcowy pt. *Przekształcamy nasz świat: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030*. Wyznaczone cele bazują na trzech spójnych filarach, a mianowicie: wzroście gospodarczym, inkluzji społecznej i ochronie środowiska. Realizacja celów związanych z wyżej wymienionymi oznacza realizację celów *Agendy 2030*, wśród których wyraźnie zaznaczono zapewnienie wszystkim ludziom w każdym wieku dobrego zdrowia i dobrej jakości życia (cel 3) oraz promowanie inkluzyjnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego, produktywnie zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi (cel 8) (Zakrzewska 2019, s. 39).

Celem rozdziału jest analiza jakości życia zawodowego w kontekście współczesnych paradygmatów zarządzania organizacją, skoncentrowanych na teoretycznych aspektach koncepcji zrównoważonego rozwoju, w którym zjawiska współdziałania i współdzielenia się występują jako warunek konieczny realizacji wyznaczonych przez ten rozwój priorytetów. Na podstawie literatury przedmiotu zaprezentowano zagadnienie pracy i humanizacji pracy jako bazy kształtowania relacji człowiek – praca, a także nowych technologii jako czynnika determinującego współczesne stosunki pracy. Rozdział jest zatem próbą interpretacji współzależności pomiędzy dbałością o wewnętrzne środowisko każdej organizacji a wysoką jakością życia, w szczególności życia zawodowego, zapisaną w celach *Agendy 2030*.

Humanizacja pracy jako podstawa modelowania systemu człowiek – praca

Humanizacja pracy z jednej strony, nadając pracy szczególne znaczenie, wyznacza zespół celów i wartości ludzkiego działania, z drugiej strony określa zespół konkretnych działań, których skutkiem jest usunięcie dotkliwych fizycznych i psychicznych uciążliwości pracy, jej racjonalizacja oraz demokratyzacja stosunków pracy (por. Jacher 2009, s. 25-32). Idea ta, przeciwdziałająca depersonalizacji pracy (czyli przedmiotowemu jej ujmowaniu), powstała w latach 30. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Związana ona była z niespotykanym w dziejach ludzkości postępem cywilizacyjnym, jaki miał miejsce na przestrzeni ostatnich stuleci, postępem w nauce, technice i technologii, który zapoczątkowała rewolucja przemysłowa, przyczyniając się do radykalnych zmian w charakterze świadczonej przez człowieka pracy (por. Walczyna, Łucjan 2012, s. 190-198). Wysiłek umysłowy wynikający z nieustannego postępu w sferze produkcji i usług (automatyzacja, robotyzacja

i informatyzacja) zajął miejsce wysiłku fizycznego, który dominował w tradycyjnym modelu pracy człowieka, typowym dla „modelu taylorowskiego” (obowiązującym w krajach zachodnich w początkowym okresie XX wieku), w którym człowiek był traktowany jako biologiczna maszyna, a jego praca przyczyniała się do uzyskania niezbędnych do życia środków. Człowiek był postrzegany jako jednostka niewykazująca się pomysłowością, wynalazczością i niepotrafiąca samodzielnie podejmować decyzji. Klasyczny model pracy opartej na ścisłej specjalizacji produkcji przyniósł pożądane rezultaty finansowe, ale równolegle implikował istotne zagrożenia, takie jak np. powtarzalność prac, monotonia, zmęczenie. Niestanny rozwój techniki i technologii skutkował bardziej złożonymi i skomplikowanymi zadaniami oraz obliłgował robotników do samodzielności, pomysłowości i odpowiedzialności. W praktyce gospodarczej pociągnęło to za sobą odejście od dotychczasowego wzorca pracownika na rzecz wszechstronnie wykształconego, kreatywnego, aktywnego uczestnika swojej organizacji, uczestnika życia organizacji, który jest wrażliwy na płynące z otoczenia sygnały, tworzące szanse i zagrożenia dla rozwoju biznesu (por. Balcerek-Wieszala, Hawrysz 2012, s. 12-14). Humanizacja pracy przyczyniła się do traktowania człowieka w organizacji jako zasobu lub aktywu, który to jest traktowany na równi z wartościowymi zasobami finansowymi czy rzeczowymi. Paralelnie do rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy pod koniec ubiegłego wieku zasób ludzki zaczęto postrzegać jako najistotniejszy składnik kapitału intelektualnego, z dominującymi pracownikami wiedzy. Zatem kapitał ludzki w organizacji jest aktywem zdolnym do generowania wartości dodanej, którego cechami charakterystycznymi są następujące elementy (Łuczka, Przepióra 2013, s. 138):

- kompetencje, na które składają się umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, talent pracowników;
- zręczność intelektualna, wyrażająca się innowacyjnością, kreatywnością, przedsiębiorczością;
- motywacja, którą można opisać przez takie elementy jak chęć do działania, predyspozycje osobowościowe, zaangażowanie, skłonność do etycznych zachowań, przywództwo.

Aktualnie wiedza i kompetencje oraz rozwój nowych obszarów nauki, takich jak złożone systemy adaptacyjne, teoria gier i chaosu, przyczyniły się do postrzegania ludzi w organizacji jako „fali potencjału” (Pytel 2011, s. 475). Znaczenie wiedzy jako fundamentalnego zasobu organizacji stale rośnie, a efektywne zarządzanie potencjałem w niej tkwiącym gwarantuje utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Humanizacja pracy jako fundament modelowania systemu człowiek – praca, odnosząc się do zintegrowanych zasad oraz działań praktycznych, ma na celu takie kształtowanie systemu, aby ludzka praca była efektywniejsza, będąc jednocześnie odpowiednio zharmonizowana z psychofizycznymi możliwościami oraz oczekiwaniami jednostki w procesie pracy. Postulaty humanizacji pracy odnoszą się w praktyce gospodarczej do szczegółowych rozwiązań dla konkretnej grupy zawodowej, przy czym najczęściej wymieniane zagadnienia badawcze przypisywane do obszarów zainteresowań humanizacji pracy to (Kawecka-Endler 2014, s. 116-117):

- Uszczerbki na zdrowiu związane z wypadkami przy pracy i chorobami zawodowymi, przy czym najczęściej występującymi są: utrata lub osłabienie słuchu, dolegliwości układu oddechowego, choroby skóry. Ich źródłem może być hałas, kontakt ze szkodliwymi materiałami czy niebezpieczne narzędzia.
- Warunki pracy niekoniecznie szkodliwe, ale trudne do tolerowania, których źródłem może być zbyt wysoka lub niska temperatura, praca w ekstremalnych strefach klimatycznych, hałas, odór, nieprzyjemna woń.
- Czynności obligujące pracownika do dużego wysiłku fizycznego, ciągłej koncentracji bądź wymuszonej, niefizjologicznej pozycji ciała podczas pracy, jak np. montaż dużych i ciężkich elementów, montaż lub spawanie nad głową, czynności kontroli towarów.
- Monotonia, zwłaszcza w procesie pracy, który wymaga wykonywania czynności powtarzalnych, w krótkich cyklach, realizowanych w określonym takcie pracy, oraz czynności realizowanych bez właściwej przestrzeni pracy i możliwości kooperacji, np. ręczne wkładanie i odkładanie części, wymuszony takt pracy.
- Odosobnienie społeczne i skromna komunikacja podczas pracy, będąca efektem oddzielenia miejsc pracy, które zobowiązują do zagwarantowania określonych warunków środowiska pracy, bądź praca z domu, np. badanie materiałów promieniami UV, telepraca.
- Organizacyjne warunki środowiska pracy, biorące pod uwagę kształtowanie czasu wolnego od pracy, oraz relacja praca – życie i związane z nią konsekwencje pracy w nocy oraz w systemie zmianowym, przy czym niekorzystny dla człowieka czas pracy może być dostosowany do specyfiki organizacji (np. energetyka, szpitalnictwo, komunikacja), jak również może wynikać z przesłanek ekonomicznych, uwzględniających efektywniejsze wykorzystanie wysoko kapitałochłonnych środków produkcji (np. praca inżynierów przy dyspozytorskich stanowiskach).

Zmiany w systemie człowiek - praca kreatorem przyszłości

Rozpatrywanie systemu człowiek – praca wymaga podejścia integrującego, interdyscyplinarnego, który łączy elementy różnych nauk stosowanych, badających zagadnienie pracy w różnych kontekstach. Celem tych analiz jest ukształtowanie takiego systemu, który definiuje możliwości optymalnego dostosowania narzędzi, maszyn i urządzeń, przedmiotów pracy, organizacji procesów pracy, środowiska fizycznego, a także systemów motywacji, kompetencji pracowników oraz środowiska społecznego do oczekiwań i aspiracji zawodowych wykształconych, innowacyjnie i kreatywnie ukierunkowanych uczestników organizacji (por. Jasiak 2016, s. 137-150). Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa na globalnych, turbulentnych rynkach zdominowanych przez paradygmat wiedzy i kompetencji możliwy jest dzięki redefinicji koncepcji zarówno pracowników, jak i całej organizacji (por. Melé 2007, s. 18-22). Priorytetowym działaniem jest właściwe organizowanie i wykorzystanie wiedzy, zdolności i umiejętności zatrudnionych do tworzenia wartości dodanej wewnątrz firmy (Karwowski 2010, s. 319). Wymaga to poznania dążeń i ambicji zawodowych zatrudnionego personelu, umiejętności zauważania nawet drobnych

różnic w postrzeganiu i akceptacji formalnych i faktycznych ról, jakie pełnią w codziennym funkcjonowaniu organizacji, oraz zrozumienia wynikających z tego potrzeb pracowników dotyczących modyfikacji oraz aktualizacji metod pracy. Z perspektywy przedsiębiorstwa ważne jest rozwijanie wspierającej i wrażliwej kultury organizacji (por. Serafin 2015, s. 87-100). Zintegrowanie celów jednostek (osobistych celów i pragnień pracowników) i priorytetów całych organizacji stanowi najistotniejsze wyzwanie stojące przed współczesnymi menedżerami (por. Reinfuss 2011, s. 36-40). Ze względu na rozwój nowoczesnych technologii informatycznych, telekomunikacyjnych, multimedialnych zmienia się charakter pracy, przemianom ulega sposób jej wykonywania, wpływając na rodzaj zadań przeznaczonych dla wysoko wyspecjalizowanego personelu pracowniczego. Prace wykonywane wyłącznie manualnie, percepcyjne zadania motoryczne realizowane ręcznie przez pracownika zostały zastąpione przez zadania o poznawczym charakterze, które odnoszą się przede wszystkim do sterowania i kontrolowania procesów technologicznych. Natomiast niebezpieczne, uciążliwe czynności coraz częściej wykonywane są przez maszyny, automaty i roboty. Zaawansowane technologie obligują pracowników do stałego uzupełniania kwalifikacji, doskonalenia umiejętności. Zasadniczo jakość życia zawodowego uwarunkowana jest zarówno przez rozwijany zasób wiedzy, dotyczący nowych technik i technologii, jak i antropocentrycznie ukształtowane miejsce pracy, które staje się standardem dobrych praktyk zapewniających zdrowe, przyjazne, optymistyczne warunki pracy (Pytel-Kopczyńska 2019, s. 513). Optymalizacja systemu człowiek – praca odnosi się jednocześnie do jego elementów składowych i do relacji zachodzących między tymi elementami. Wynika z tego, że proces pracy przebiega w warunkach zakładanego (pożądanego) poziomu bezpieczeństwa, gdzie sam wykonawca funkcjonuje w warunkach umożliwiających mu pełny, renesansowy rozwój intelektualny i społeczny, a także wysokiego poziomu motywacji do wydajnej pracy, co gwarantuje wysoki poziom produktywności tzw. czynnika ludzkiego (por. Guthrie, Spell, Nyamori 2002, s. 183-197).

Podsumowanie

- Przedstawione w niniejszym rozdziale zagadnienia syntetycznie wskazują na to, że:
- Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach ciągłych i często burzliwych przemian. Permanentnym zmianom ulegają nie tylko zasady funkcjonowania organizacji, ale przede wszystkim modele budowania przewagi konkurencyjnej, które na przestrzeni lat od wieku przemysłowego (wiek XX) do wieku informatyzacji i sztucznej inteligencji (wiek XXI) spowodowały potrzebę radykalnej redefinicji postrzegania procesów organizacyjnych, w szczególności nowoczesnych procesów pracy.
 - Zarządzanie organizacją wymaga stawienia czoła wielu nowym wyzwaniom, które obligują wszystkich uczestników organizacji do antycypacji, właściwego zrozumienia oraz postrzegania zmian jako kreatora przyszłości. Wyróżnikiem aktualnych koncepcji zarządzania jest przy tym orientacja na człowieka, wyróżniona w idei *sustainable development*, co z pewnością przyczynia się do dynamicznego doskonalenia dobrych praktyk zarządzania systemem człowiek – praca, realizujących cele zrównoważonego rozwoju.

- Sprawna organizacja mająca na celu rozwijanie innowacyjności swoich produktów i usług, a przez to osiągnięcie wysokiej efektywności, potrzebuje wypracowania szczególnego humanocentrycznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, które koncentruje się na pełnym, harmonijnym zaangażowaniu wszystkich uczestników organizacji oraz optymalnym wykorzystaniu ich kreatywnej energii w procesach pracy.
- Pojawia się pilna potrzeba optymalizacji systemu człowiek – praca, przy czym jakość życia zawodowego uwarunkowana jest zarówno przez permanentnie rozwijany zasób wiedzy w organizacji, jak i antropocentrycznie ukształtowane miejsce pracy, które staje się standardem dobrych praktyk zapewniających zdrowe, przyjazne i optymistyczne warunki pracy.

Przedstawione tu refleksje na temat relacji zachodzących pomiędzy troską o wewnętrzne środowisko każdej organizacji i wysoką jakością życia zawodowego, opartą na paradygmatach humanizacji pracy, wymagają na pewno dalszych pogłębionych badań empirycznych i nowych dociekań teoretycznych. Zasoby ludzkie obecnie i w przyszłości są i będą jednym z niewrażliwych problemów do rozwiązania, szczególnie w innowacyjnych, inteligentnych i zwinnych przedsiębiorstwach przyszłości.

Literatura

1. Amabile T.M., Kramer S.J. (2008), *Życie wewnętrzne pracowników i jego wpływ na efektywność firmy*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec, s. 98-109.
2. Ancyparowicz G. (2017), *Praca jako wartość a wartość pracy i godność pracownika*, „Czasopismo Psychologiczne”, 23, 2, s. 217-226.
3. Balcerek-Wieszala A., Hawrysz L. (2012), *Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie*, [w:] Borys T., Rogala P. (red.), *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 264, s. 11-23.
4. Bejma U. (2015), *Praca jako wartość w życiu człowieka. Wybrane aspekty*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej”, 15, 4, s. 47-73.
5. Chrząścik M. (2018), *Stres jako czynnik kształtujący zachowanie pracownika w środowisku pracy*, „Zeszyty Naukowe WSP. Technologie. Procesy. Bezpieczeństwo”, 2, 2, s. 20-41.
6. Guthrie J.P., Spell C.S., Nyamori R.O. (2002), *Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy*, „International Journal of Human Resources Management”, 13, 1, s. 183-197.
7. Hendel M. (2020), *Miejsce zjawiska współdzielenia w koncepcji zrównoważonego rozwoju*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, LXXXII, 2, s. 167-177.
8. Jacher W. (2009), *Humanizacja pracy a kultura pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 120, s. 25-32.
9. Jasiak A. (2016), *Czwarte oblicze makroergonomii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 71, s. 137-150.
10. Kaczkowska-Serafińska M. (2017), *Cechy wymarzonej pracy oraz oczekiwanych relacji z przełożonym/ą w opinii pracowników z pokolenia Y, wkraczających na rynek pracy w Polsce i we Włoszech*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 1, 51, s. 236-251.
11. Karwowski W. (2010), *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
12. Kawecka-Endler A. (2014), *Humanizacja a nowe formy pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 63, s. 115-129.
13. Koradecka D. (2004), *Człowiek a środowisko pracy*, [w:] Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, s. 99-112, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

14. Łuczka T., Przepióra P. (2013), *Makro, mezo i mikroekonomiczne ujęcie kapitału ludzkiego – wybrane aspekty*, [w:] Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa klienta i procesów wewnętrznych*, s. 137-147, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
15. Melé D. (2007), *Resources or People?*, „IESE Alumni Magazine”, July – September 2007, s. 18-22, <http://www.ee-iese.com/106/ingles/pdf/afondo1.pdf> (dostęp: 01.03.2020).
16. Mockało Z. (2016), *Wellbeing Tree: narzędzie promocji dobrostanu pracowników. Europejska perspektywa sieci PEROSH*, „Bezpieczeństwo Pracy”, 11, 542, s. 6-7.
17. Niedhammer I. i in. (2020), *Psychosocial Factors at Work From the Job Strain Model and Preventable Mortality in France: The STRESSJEM Prospective Study*, „Preventive Medicine”, 153, 106178.
18. Olszewski J. (2013), *System pracy w warunkach globalnego społeczeństwa informacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
19. Pytel M. (2011), *Wyzwania dla zarządzania systemem pracy w uczących się i rozwijających organizacjach*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 5, s. 473-484.
20. Pytel-Kopczyńska M. (2019), *Idea of the Best Workplace in the Context of Improving Team Performance*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 136, s. 511-521.
21. Reinfuss R. (2011), *MBO na talerzu: zarządzanie przez cele w organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, 9, s. 36-40.
22. Sak-Skowron M., Skowron Ł. (2017), *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, „Marketing i Zarządzanie”, 2, 48, s. 243-253.
23. Serafin K. (2015), *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 222, s. 87-100.
24. Skowron-Mielnik B. (2010), *Ewolucja organizacji pracy*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, s. 52-67, Wolters Kluwer, Warszawa.
25. Swadźba U. (2020), *Konieczność czy wybór? Motywacje do podejmowania pracy przez studentów krajów V4*, [w:] Trembaczewski Ł. (red.), *Jakość pracy a stan więzi społecznych. Monografia poświęcona pamięci prof. Władysława Jachera w dziesiątą rocznicę śmierci*, s. 147-164, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
26. Walczyna A., Łucjan I. (2012), *Postęp techniczny a humanizacja pracy*, „Postępy Nauki i Techniki”, 12, s. 190-198.
27. Zakrzewska B. (2019), *Zrównoważony rozwój a jakość życia*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, 4, s. 38-41.

HUMAN AND WORK IN A CHANGING ORGANIZATION

Abstract: In highly developed economies, significant changes are taking place in the human-work system, going far beyond technical issues and encompassing all aspects of the life of the organization. The aim of these changes is to create favorable working environment conditions in which people, technology and organization would constitute a synergistic, conflict-free unity, a whole. An important instrument inspiring people to act effectively is a properly designed system of work, aimed at improving the high quality of life, inscribed in the assumptions of the concept of sustainable development. The aim of the chapter is therefore to analyze the quality of professional life in the context of contemporary paradigms of organizational management, focused on theoretical aspects of the concept of sustainable development, in which the phenomena of cooperation and sharing are a necessary condition for achieving the goals set by this development. It is an opinion chapter. The chapter is an interpretation of the correlation between caring for the internal environment of each organization and high quality of life, including, in particular, professional life, the quality of life enshrined in the goals of the *2030 Agenda*.

Keywords: sustainable development, work, work environment

Rozdział 2

WSPÓLDZIAŁANIE LUDZI W ORGANIZACJI A PROCES ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Małgorzata Randak-Jeziarska²

Streszczenie: W rozdziale poruszono kwestię zarządzania zmianą w organizacji z punktu widzenia odpowiedniego przygotowania do niej pracowników przy wykorzystaniu transteoretycznego modelu zmiany. Podkreślono znaczenie rozumienia procesu zmiany, komunikacji, budowania pozytywnych postaw wobec zmiany, wzbudzania zaangażowania pracowników, rozwijania wspólnej wizji przyszłości i współdziałania dla przebiegu całego procesu.

Słowa kluczowe: organizacja, współdziałanie, zmiana

Wprowadzenie

Zmiana na stałe wpisała się w życie współczesnych organizacji, które nieustannie mierzą się z nowymi realiami rynkowymi, generowanymi m.in. przez zmiany na mapie politycznej świata, globalizację rynków, tempo wdrażania nowych technologii oraz wzrost wymagań związanych z ochroną środowiska. Umiejętność zarządzania zmianą przez menedżera nabrała fundamentalnego znaczenia dla przetrwania i rozwoju organizacji na rynku. Nieodłącznym elementem tego procesu jest efektywne kierowanie ludźmi, którzy podlegają zmianom w organizacji. Ze zmianą powiązane są następujące zjawiska: niepokój, dyskomfort psychiczny, postawy uniwersalne, zwiększenie poziomu stresu i lęku wśród pracowników, opór przed zmianą itd. Poznanie typowych reakcji na zmianę, zrozumienie mechanizmów lęku i oporu, właściwe przygotowanie ludzi do nadchodzących wydarzeń, umocnienie ich wiary we własne siły, zaproszenie do współdziałania w przeprowadzaniu zmiany i rzetelna informacja o tym, co dzieje się w firmie, połączona ze skuteczną komunikacją, budują w organizacji kulturę zmiany, która ułatwia proces zarządzania zmianą.

Celem rozdziału jest ukazanie znaczenia odpowiedniego przygotowania pracowników do zmiany w organizacji (komunikacja, budowanie zaangażowania, współdziałanie) przy wsparciu transteoretycznego modelu zmiany.

Zarządzanie zmianą oparte na transteoretycznym modelu zmiany (TMZ)

Zmiana zawiera w sobie jednocześnie szansę na nową jakość, ryzyko (nie ma pewności, co naprawdę się wydarzy i jakie będą tego skutki) oraz zagrożenie

² Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

(sprawy zawsze mogą przybrać zły obrót), stąd z jednej strony jest przez człowieka wypatrywana i pożądana, z drugiej broni się on przed nią, próbując zachować bezpieczny status quo.

Zmiana jest procesem złożonym i wielowymiarowym, który rzadko przebiega w sposób linearny. Najczęściej przyjmuje wygląd spirali, podkreślający, że możliwe są powroty do etapów wcześniejszych, które postrzega się jednak wówczas z innej perspektywy, bogatszej o zdobyte doświadczenia (Prochaska Norcross, DiClemente 2008).

Zmiana w organizacji dotyka wielu jej obszarów wewnętrznych i zewnętrznych. W związku z tym do najważniejszych zadań osób odpowiedzialnych za zmianę należą (Clarke 1997):

1. Monitorowanie i analizowanie otoczenia ekonomicznego firmy (gospodarka, rozwój technologii, pracownicy, dostawcy, klienci itd.) połączone z antycypowaniem przyszłości oraz nowych trendów po to, by wychwytywać wszelkie sygnały zapowiadające zmianę i potrafić szybko na nie reagować.
2. Przeprowadzenie diagnozy potencjału organizacji do wdrażania zmian.
3. Osobiste zmierzenie się z problematyką zmiany (podejście menedżera inicjującego zmiany jako model zachowania dla innych pracowników; znaczenie zgodności między słowami menedżera a działaniami; umiejętność porzucania przez menedżera wygodnych ról połączona z kwestionowaniem własnych założeń, zapatrywań i stylu przywództwa).
4. Zrozumienie przebiegu procesu zmiany, poznanie jego etapów, typowych reakcji na zmianę oraz towarzyszących im emocji i obaw pracowników, by przygotować ich do nadchodzących wydarzeń.
5. Budowanie w organizacji pozytywnych postaw wobec zmiany (kultura zmiany).
6. Rozumienie oporu przed zmianą jako integralnego elementu całego procesu, umiejętność przewidywania źródeł oporu i przewycięzania go przy zastosowaniu takich technik, jak np. analiza pola sił lub tworzenie mapy zaangażowania.
7. Tworzenie i rozwijanie wspólnej wizji przyszłości (wizjonerskie przywództwo).
8. Kwestionowanie status quo organizacji, zachęcanie ludzi do wychodzenia ze stref komfortu i podejmowania ryzyka zmian.
9. Aktywne, otwarte, uczciwe i ciągle komunikowanie się z pracownikami, angażowanie ich w proces zmiany, wykorzystywanie do tego celu wielu kanałów komunikacji.
10. Docenianie czasu potrzebnego do wdrożenia zmian, rozpoznanie właściwego momentu wprowadzenia zmian.
11. Realizowanie zmian.
12. Utrwalanie zmian poprzez tworzenie odpowiedniej infrastruktury.

Z punktu widzenia budowania w organizacji kultury przyjaznej zmianie (punkt 5 na liście znajdującej się powyżej) szczególnie ważne jest zadbanie przez kierownictwo o zrozumienie, jak przebiega sam proces zmiany, poznanie typowych reakcji pracowników na zmianę oraz zrozumienie natury oporu przed zmianą (punkty 4 i 6) po to, by wykorzystać w procesie zmiany potencjał pracowników płynący z komunikacji i współdziałania (punkt 9).

Interesującym i użytecznym modelem zmiany jest transteoretyczny model zmiany (TMZ) stworzony przez J.O. Prochaskę, C.C. DiClemente i J.C. Norcrossa. Może on być wykorzystany do tego, by przyjrzeć się, jakim mechanizmom podlega jednostka znajdująca się w procesie zmiany, by później spróbować przełożyć tę wiedzę na zmianę w organizacji.

Do kluczowych składników tego modelu należą (Chimkowska 2016, s. 16, 19):

- Procesy zmiany (tab. 2.1) (działania prowadzące do zmiany sposobu myślenia, przeżywanych emocji oraz relacji z otoczeniem).
- Stadia zmiany (konkretne etapy, na których znajdują się poszczególni ludzie w trakcie zmiany, z których mogą oni przejść do dalszych etapów, powrócić do wcześniejszych etapów, albo na których mogą po prostu utknąć, czasami nawet na wiele lat).

Aby z sukcesem przejść przez cały proces zmiany, należy dokładnie określić etap, na którym znajduje się aktualnie jednostka oraz wybrać właściwe procesy i techniki wspierające zmianę.

Tabela 2.1. Procesy zmiany w transteoretycznym modelu zmiany (TMZ)

Procesy poznawcze, emocjonalne i behawioralne wspierające zmianę zachowania	Cele
Poszerzanie świadomości	Dostarczanie dodatkowych informacji o sobie i problemie. Poszukiwanie wiedzy na temat własnych potrzeb, myśli, emocji, sposobów radzenia sobie z problemem. Odkrywanie przyczyn własnych problemów, mechanizmów obronnych podtrzymujących dane zachowanie (np. wyparcie, zaprzeczanie, racjonalizacja, odwrócenie uwagi, czyli prokrastynacja) po to, by umieć podejmować lepsze dla siebie decyzje. Zmiana postrzegania siebie oraz samego procesu zmiany. Kluczowy element dla przebiegu całego procesu.
Wsparcie społeczne	Wzrost społecznej akceptacji dla zachowań stanowiących alternatywę zachowań problemowych. Otwarcie się na wsparcie płynące z otoczenia i przyjęcie go.
Wzbudzanie emocji	Doświadczenie i wyrażanie uczuć dotyczących problemu i jego rozwiązań. Zaplanowane i świadome podejmowanie konkretnych działań ułatwiających doświadczanie emocji związanych ze zmianą (np. wspomaganie rzucania palenia oglądaniem filmów dotyczących osób chorujących na raka płuc) i/lub przeżycie swoistego <i>katharsis</i> na skutek nagłych doświadczeń emocjonalnych (np. wypadek, informacja o nieuleczalnej chorobie).
Ponowna samoocena	Przyjrzenie się uczuciom i myślom o sobie pojawiającym się w związku z problemem. Nowe spojrzenie na własne myśli i uczucia związane z problemem i jego rozwiązaniem. Dostrzeganie różnicy między wartościami i potrzebami a faktycznym zachowaniem. Określenie kosztów zmiany.

Zaangażowanie	Dokonanie wyboru i zaangażowanie się w działanie lub uwierzenie we własną zdolność do dokonywania zmiany. Uwolnienie się od obaw, lęków i ograniczających przekonań. Podjęcie działania, wzięcie odpowiedzialności za zmianę, wiara w sukces, poinformowanie otoczenia o wyborze zmiany.
Przeciwwarunkowanie	Dostarczenie alternatywy dla zachowań problemowych. Zapoznanie się z procesem warunkowania. Uczenie się nowych, zdrowych reakcji na określone bodźce. Budowanie dobrych nawyków.
Kontrolowanie środowiska	Unikanie bodźców wywołujących zachowania problemowe. Świadome aranżowanie swojego środowiska, by wyeliminować bodźce uruchamiające niepożądane reakcje (np. usunięcie z domu niezdrowych przekąsek). Pozbywanie się negatywnych przekonań nabytych od innych osób, przeciwstawianie się ograniczającym wpływom, uniezależnianie się od otoczenia.
Nagradzanie	Nagradzanie siebie lub bycie nagradzonym przez innych za dokonanie zmian. Przewidywanie dla siebie nagrody np. za osiągnięcie pewnego etapu zmiany; docenianie siebie; otrzymywanie nagród ze strony otoczenia.
Wspierające relacje	Zjednanie sobie wsparcia kogoś, kto okazuje troskę. Przebywanie z osobami, które mają podobne cele i wspieranie się w procesie zmiany. Relacje z osobą/osobami okazującymi życzliwość i chęć pomocy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Prochaska, Norcross, DiClemente 2008, s. 33; Chirkowska 2016, s. 16-18; Tomaszewski 2017, s. 17-37)

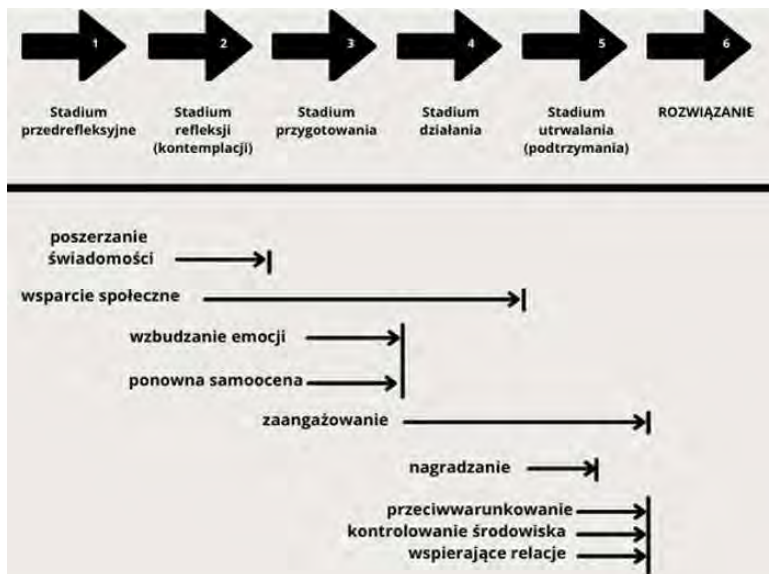
W transteoretycznym modelu zmiany wyróżnia się 6 następujących po sobie stadiów zmiany (Prochaska, Norcross, DiClemente 2008; Chirkowska 2016, s. 19-23; Tomaszewski 2017, s. 40-54; Kozioł, Szewczak 2018, s. 176-179):

1. Stadium przedrefleksyjne (jednostka odczuwa opór wobec zmiany; uważa również, że nie ma żadnego problemu i nie widzi potrzeby zmiany; lekceważy sygnały płynące z otoczenia; odczuwa bezsilność i brak poczucia sprawstwa; może poddać się presji otoczenia i zmodyfikować zachowanie, ale kiedy ustanie nacisk, szybko wróci do starych nawyków).
2. Stadium refleksji (kontemplacji) (jednostka widzi problem; zaczyna się zastanawiać nad jego konsekwencjami dla własnego życia; rozważa wszystkie za i przeciw; szuka informacji i możliwości poradzenia sobie z problemem, ale nie jest jeszcze gotowa do podjęcia konkretnego działania; odczuwa ambiwalencję; może pozostawać na tym etapie nawet przez kilka lat).
3. Stadium przygotowania (jednostka tworzy plan i przygotowuje się do działania, ale nie podejmuje jeszcze konkretnych kroków; ciągle może odczuwać ambiwalencję oraz czekać na idealny moment do działania).
4. Stadium działania (jednostka wciela plany w życie; zmienia zachowanie, co staje się widoczne dla innych; nadal może czuć ambiwalencję; nie wszystkie reakcje

otoczenia wspierają jej zmianę, czasami inni ludzie mogą ją wręcz zachęcać do powrotu do starych nawyków).

5. Stadium utrwalania/podtrzymania (jednostka dobrze się czuje z nowym zachowaniem i nie chce wracać do tego, co było; wymaga to od niej uważności i licznych aktywności umacniających zdrowe nawyki; bez nich prawdopodobieństwo nawrotu do starych zachowań jest bardzo wysokie).
6. Rozwiązanie (nowe nawyki są w jednostce tak dobrze ugruntowane, że nie musi o nich myśleć; pokusa powrotu do niezdrowych zachowań całkowicie znika; zmiana jest wprowadzona na stałe). Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że nie każda osoba osiąga ten etap, co szczególnie jest widoczne w przypadku nałogów i uzależnień.

Najważniejszym zadaniem dla jednostki (osoby wspierającej jednostkę), które wzmacnia zmianę, jest połączenie poszczególnych stadiów zmiany z adekwatnymi procesami wspierającymi zmianę (np. poszerzanie świadomości, wzbudzanie emocji, ponowna samoocena są niezwykle istotne na początku procesu przy etapach refleksji (kontemplacji) i przygotowania, a przeciwwarunkowanie przy utrwalaniu/podtrzymywaniu nowych zachowań) (rys. 2.1).



Rysunek 2.1. Użyteczne procesy w różnych stadiach zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Prochaska, Norcross, DiClemente 2008, s. 51; Chimkowska 2016, s. 19-23; Koziół, Szewczak 2018, s. 176)

Współdziałanie w procesie zmiany w organizacji

Kluczowym elementem wpływającym na powodzenie zmiany w organizacji są ludzie zajmujący w niej różne stanowiska, którzy są ze sobą połączeni w sposób formalny i nieformalny na zasadzie sieci powiązań. Zmiany wywołują w nich różne

emocje, które wpływają na ich sposób postrzegania zmiany (korzyść lub zagrożenie), co z kolei sprawia, że zajmują wobec nich określone postawy. Zwolennicy zmiany wspierają ją w sposób aktywny, osoby obojętne nie przeszkadzają zmianie, chyba że są przeprowadzane przez proces w sposób niewłaściwy, wtedy mogą wystąpić przeciwko niej. Największy problem w organizacji stwarzają przeciwnicy zmian manifestujący wobec nich niechęć i opór (Wybrańczyk, Szromek 2018). Przegląd indywidualnych reakcji pracowników na zmianę, uwzględniający rozpiętość reakcji na skali zaangażowanie – agresywny opór, przedstawia tabela 2.2.

Tabela 2.2. Zakres indywidualnych reakcji na zmianę

Zaangażowanie	Silne przywiązanie emocjonalne do celów całej organizacji oraz celów wprowadzania zmiany.
Uczestnictwo	Gotowość do podejmowania działań związanych z wprowadzeniem zmiany.
Poparcie	Pozytywne wypowiedzanie się o wprowadzanej zmianie, któremu nie towarzyszą żadne działania mające na celu jej wdrożenie.
Apatia	Postawa neutralna. Pracownik wie o zmianie, ale nie podejmuje żadnych działań związanych z jej promowaniem czy też sprzeciwem wobec niej.
Bierny opór	Łagodna forma oporu, zgłaszanie zastrzeżeń, a nawet grożenie odejściem z pracy w przypadku wprowadzania zmiany.
Aktywny opór	Działania mające na celu powstrzymanie zmiany lub jej spowolnienie, zwykle wyrażające się w zachowaniach sprzecznych z założeniami dotyczącymi wprowadzanej zmiany.
Agresywny opór	Celowy sabotaż wysiłków związanych z wprowadzeniem zmiany.

Źródło: (Coetsse 1999, s. 204-222, cyt. za: Spector 2015, s. 20)

Opór pracowników przed zmianą jest zjawiskiem naturalnie wpisanym w proces zmiany. Może on wypływać z wielu źródeł (por. Randak-Jeziarska 2015, s. 101-102):

- lęk przed nieznanym;
- lęk przed zagrożeniem własnych interesów (np. zwolnienie z pracy, zmniejszenie zarobków, utrata wpływów, zagrożenie dla poczucia własnej wartości, utrata związków w zespole);
- lęk przed brakiem kompetencji i porażką;
- negatywne doświadczenia z przeszłości związane ze zmianą;
- brak zaufania do firmy;
- odczuwanie silnego stresu;
- niezrozumienie przyczyn wprowadzanych zmian (niejasne informacje, plotki, ukrywanie problemów w firmie);
- zmiana narzucana odgórnie itd.

W organizacjach, w których zmiana wprowadzana jest stopniowo, w sposób otwarty i angażujący pracowników, opór może być całkowicie wyeliminowany lub zminimalizowany (Clarke 1997, s. 146).

Menedżerowie mogą, wykorzystując w praktyce wiedzę płynącą z transteoretycznego modelu zmiany, podejmować następujące działania w celu wspierania zmiany w organizacji (Clarke 1997; Chimkowska 2016, s. 218-219):

1. Stadium przedrefleksyjne: właściwe odczytywanie źródeł oporu pracowników i przezwyciężanie go za pomocą stosownych technik. Motywowanie ludzi do wychodzenia ze stref komfortu i podejmowania ryzyka zmian. Umacnianie wiary pracowników we własne siły. Budowanie kultury zmiany w organizacji.
2. Stadium refleksji (kontemplacji): zadbanie o przepływ informacji dotyczących wyzwań, przed którymi stoi firma i pracownik (informacja jako antidotum na lęk). Stworzenie pracownikom możliwości wyrażenia wątpliwości i obaw związanych ze zmianą. Audyt kanałów komunikacji w firmie. Aktywne wykorzystanie wszystkich kanałów w procesie komunikacji indywidualnej, grupowej, oficjalnej i nieoficjalnej (komunikacja otwarta, informacje zwrotne) (poszerzanie świadomości). Kierowanie się dewizą: „Ludzi w firmie interesuje nie rodzaj zmiany, jaki firma ma zamiar zastosować, ale jaki to będzie miało wpływ na ich codzienną pracę, wynagrodzenie czy pozycję w firmie” (Chimkowska 2016, s. 242). Korzystanie z działań płynących z otoczenia, które wspierają zmiany w firmie, np. powstałych stref ekonomicznych, inicjatyw wspierających przedsiębiorców (wsparcie społeczne). Dalsze budowanie w pracownikach motywacji do zmiany.
3. Stadium przygotowania: wykorzystywanie symboli, prezentacji, filmów powiązanych ze zmianą (wzbudzanie emocji). Diagnozowanie miejsca, w którym znajduje się organizacja oraz potencjału firmy do przeprowadzenia zmian (ponowna samoocena). Tworzenie i rozwijanie wspólnej wizji przyszłości (wizjonerskie przywództwo). Konstruowanie planu zmian. Docenianie czasu potrzebnego do wdrożenia zmian, rozpoznanie właściwego momentu wprowadzenia zmian.
4. Stadium działania: wczesne angażowanie ludzi w proces zmian. Przeprowadzanie konsultacji z pracownikami. Wytworzenie przekonania, że zmiana jest nasza. Podejmowanie konkretnych kroków związanych ze zmianą (zaangażowanie). Realizowanie zmian.
5. Stadium utrwalania/podtrzymania: tworzenie nowych wzorców działania i przedstawianie ich jako obowiązujących standardów (przeciwwarunkowanie). Wykorzystywanie wewnętrznych procedur i ochrony prawnej przed zagrożeniami płynącymi z wnętrza firmy i jej otoczenia (kontrolowanie środowiska). Tworzenie programów motywacyjnych (bonusy, premie, przywileje). Stosowanie pozytywnych informacji zwrotnych. Nagradzanie osób zaangażowanych w przeprowadzanie zmiany (nagradzanie). Wzajemne wspieranie się w procesie zmiany oraz korzystanie ze wsparcia państwa, organizacji *non-profit* itp. (wspierające relacje). Utrwalanie zmian poprzez tworzenie odpowiedniej infrastruktury.

Z punktu widzenia ludzi w organizacji kluczowymi elementami dla powodzenia zmiany są więc: otwartość, komunikacja, możliwość wyrażenia obaw i wątpliwości, rozwijanie wspólnej wizji przyszłości, konsultacje, angażowanie pracowników w proces zmian, sprawienie, że czują się współodpowiedzialni za zmianę oraz zachęcanie ich do współdziałania na różnych szczeblach organizacji.

Z kolei do nieuchronnej porażki wiedzie postępowanie menedżera według następujących „zasad” (Clarke 1997, s. 217):

1. Krytykuj swojego poprzednika: to on zawalił.
2. „Cicho sza” dopóki nie dopracujesz ostatniego szczegółu.

3. Kłam.
4. Zarządź „zaciemnienie” komunikacyjne.
5. Ogłoś zmiany, następnie próbuj je wprowadzić w życie.
6. Zaplanuj czas realizacji zmian na piątek po południu przed Bożym Narodzeniem.
7. Bądź autokratą. Dżyngis-chan nie urządził konsultacji.
8. Zniechęć ludzi do krytykowania status quo i mówienia tego, co myślą – ich odpowiedzi mogą ci się nie spodobać.
9. Polegaj na notatkach służbowych: rozmowy z pracownikami to strata czasu.
10. Nie zapomnij, że to twoja zmiana, nie ich.

Podsumowanie

Trawestując powiedzenie Heraklita z Efezu, można stwierdzić, że zmiana jest jedyną stałą życia ludzi i firm. Aby w pełni wykorzystać jej potencjał w organizacji, należy zadbać o właściwe przygotowanie pracowników do nadchodzących wydarzeń. Przygotowanie takie obejmuje różnorodne działania, wśród których wymienić można m.in.: zrozumienie samego procesu zmiany (etapy, reakcje ludzi, emocje, opór przed zmianą), budowanie w organizacji pozytywnych postaw wobec zmiany, angażowanie pracowników w proces zmiany z wykorzystaniem wielu kanałów komunikacyjnych, rozwijanie wspólnej wizji przyszłości oraz zachęcanie do współdziałania i wspierania się w procesie zmiany.

W rozumieniu procesu zmiany pomocny może być transteoretyczny model zmiany, w którym opisane zostały stadia zmiany ze wskazaniem konkretnych procesów wspierających zmianę.

Literatura

1. Cannon J.A., McGee R. (2015), *Rozwój i zmiana organizacji. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Chimkowska A. (2016), *Psychologia zmiany w życiu i biznesie*, MT Biznes, Warszawa.
3. Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa.
4. Coetsee L. (1999), *From Resistance to Commitment*, „Public Affairs Quarterly”, 23, 2, s. 204-222.
5. Connors R., Smith T. (2014), *Zmień kulturę, zmień zasady gry*, MT Biznes, Warszawa.
6. Grzesiak M. (2017), *Psychologia zmiany – najskuteczniejsze narzędzia pracy z ludzkimi emocjami, zachowaniami i myśleniem*, Helion, Gliwice.
7. Kostera M. (red.) (2014), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa.
8. Kozioł M., Szewczak R. (2018), *Skuteczna zmiana w coachingu. Transteoretyczny model zmiany i podejście systemowe jako determinanty trwałej zmiany coachingowej*, „Coaching Review”, 1, 10, s. 171-192.
9. Kożusznik B. (2005), *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
10. Prochaska J.O., Norcross J.C., DiClemente C.C. (2008), *Zmiana na dobre*, Instytut Amity, Warszawa.
11. Randak-Jezińska M. (2015), *Lęk i opór przed zmianą w organizacji*, [w:] Robak E. (red.), *Patologie i dysfunkcje w środowisku pracy*, s. 98-107, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

12. Spector B. (2015), *Wprowadzenie zmiany w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Tomaszewski M. (2017), *5 kroków do skutecznej zmiany*, <http://mariusztomaszewski.pl/blog> (dostęp: 14.08.2021).
14. Wybrańczyk K., Szromek A.R. (2018), *Postawy pracownika wobec zmian oraz wybrane koncepcje wprowadzania zmian w postawach pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 131, s. 611-622.

HUMAN COOPERATION IN AN ORGANIZATION AND THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS

Abstract: The chapter discusses the issue of change management in the organization from the point of view of the appropriate preparation of employees for it using the Transtheoretical Model of Change. The importance of understanding the process of change, communication, building positive attitudes towards change, awakening employee involvement, developing a common vision of the future and cooperation in the course of the entire process was emphasized.

Keywords: change, cooperation, organization

Rozdział 3

WPŁYW PANDEMII NA PROCESY KOOPERACJI I KONKURENCJI

Katarzyna Kładź-Postolska³

Streszczenie: Pandemia COVID-19 spowodowała duże zmiany w sposobie życia ludzi, funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Ograniczenia różnych form życia społecznego i gospodarczego, zainicjowane przez rządy poszczególnych państw, wpłynęły również na relacje zachodzące między podmiotami gospodarczymi w tych krajach i na świecie. Celem rozdziału jest scharakteryzowanie procesów konkurencji, kooperacji i koopetycji, analizowanych w świetle pandemii COVID-19. W rozdziale skoncentrowano się na omówieniu relacji zachodzących między przedsiębiorstwami. Z przeprowadzonej analizy wynika, że przedsiębiorstwa zarówno rywalizują, jak i są skłonne do podjęcia współpracy, co jest naturalnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstw w różnych warunkach otoczenia. Konieczne jest jednak zwrócenie uwagi na obostrzenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i zapewnieniem bezpieczeństwa, a także na wykorzystanie nowoczesnych technologii cyfrowych oraz cele przedsiębiorstw i powiązań kooperacyjnych.

Słowa kluczowe: konkurencja, kooperacja, koopetycja, pandemia, przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Pandemia zmusiła przedsiębiorców do zmiany sposobu realizacji działań w kontekście dostosowania się do aktualnych obostrzeń epidemicznych. Zminimalizowanie ryzyka zakażenia wirusem SARS-CoV-2 wśród personelu, klientów i dostawców stało się priorytetem. W przypadku zachorowania przynajmniej jednego pracownika dochodziło do czasowego zamknięcia działów, oddziałów czy całych przedsiębiorstw. Podobna sytuacja mogła wystąpić również u partnerów biznesowych, co przełożyłoby się na problemy z dostawami. Oczywiście w zależności od poziomu zachorowań wśród społeczeństwa poszczególne branże i przedsiębiorstwa do nich należące w określonych miesiącach 2020 roku i 2021 roku były mniej lub bardziej dotknięte ograniczeniami funkcjonowania bądź nawet zamykane decyzją władz administracyjnych (jak na przykład hotele, siłownie, zakłady fryzjerskie).

Celem rozdziału jest scharakteryzowanie relacji zachodzących między przedsiębiorstwami w czasie pandemii COVID-19. Rozważania oparto na analizie literatury i serwisów internetowych. Dokonano przeglądu definicji konkurencji, kooperacji i koopetycji, wskazując cechy charakteryzujące te relacje. Ważnym elementem opracowania było wyszczególnienie korzyści i zagrożeń związanych z koopetycją,

³ Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Filia w Białej Podlaskiej, Wydział Wychowania Fizycznego i Zdrowia

które mogą wystąpić zarówno w warunkach „normalnego” funkcjonowania, jak i w czasie pandemii.

Kooperacja i konkurencja przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu

Kooperacja jest definiowana jako współdziałanie w jakiejś dziedzinie i/lub współpraca między ludźmi bądź przedsiębiorstwami w produkcji towarów i usług (*Słownik języka polskiego PWN*). Kooperacją określa się również wszelkiego rodzaju współpracę między przedsiębiorstwami zmierzającymi do uzupełnienia i zwiększenia będących w ich posiadaniu zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych w celu jak najpełniejszego wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych oraz umocnienia swojej pozycji na danym rynku w stosunku do konkurentów (Podobiński 2004, s. 14). Zgodnie z inną definicją związku kooperacyjne przedsiębiorstw to dobrowolne i stosunkowo luźne ich połączenia w celu wypełnienia określonej funkcji lub zadania częściowego bądź też wspólnego koordynowania, bez utraty samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej (Famielec 1997, s. 58).

W literaturze przedmiotu konkurencją nazywane jest zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych (Stankiewicz 2005, s. 19). Konkurowanie definiowane jest jako rywalizacja, która ma na celu pokonanie lub osiągnięcie przewagi nad podmiotami zmierzającymi do realizacji podobnych lub identycznych dążeń. Rywalizacja może dotyczyć dostępu do szeroko rozumianych zasobów, dóbr i usług, kapitału, władzy, uznania, pozycji i prestiżu (Dzikowska, Gorynia 2012, s. 3-4). Współzawodnictwo zachodzące między przedsiębiorstwami umożliwia efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów i adaptację do zmieniających się warunków rynkowych. Dlatego też przedsiębiorstwa, oferując konkurencyjny produkt lub usługę na rynku, ciągle dostosowują swoje działania do potrzeb nabywców, podnoszą kompetencje pracowników, tworzą lub pozyskują nową, specjalistyczną wiedzę. Współczesna gospodarka światowa i natężenie zjawiska konkurencji wcale nie wyklucza nawiązania współpracy między przedsiębiorstwami. Przeciwnie, intensyfikacja konkurencji w warunkach globalizacji, rozwój technologii teleinformatycznych oraz rosnące znaczenie wiedzy jako kluczowego czynnika sukcesu w działalności gospodarczej należą do najważniejszych czynników zmian zakresu i form współpracy przedsiębiorstw, również tej prowadzonej w projektach innowacyjnych (Lewandowska, Kowalski 2015, s. 70).

Występowanie wyżej opisanych zjawisk: konkurencji oraz kooperacji między poszczególnymi podmiotami określane jest mianem „koopetycji” lub „kooperencji”. Koncepcja koopetycji została upowszechniona w latach 90. XX wieku przez A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa (1996), którzy wykorzystali teorię gier, analizując zachowania partnerów biznesowych oparte na jednoczesnej kooperacji i konkurencji. Oznacza to, że wzajemne korzyści osiągają zaangażowane przedsiębiorstwa biorące udział w grze o sumie dodatniej. Z kolei M. Bengtsson i S. Kock (1999,

s. 178-191) określają kooperację jako związek zachodzący między dwoma firmami, które współpracują w ramach tych samych działalności, a konkurują w granicach innych. Współpraca podmiotów dotyczy funkcji łańcucha wartości i opiera się na formalnych umowach oraz wzajemnym zaufaniu, przykładowo może być realizowana w zakresie rozwoju produktu i technologii. Natomiast rywalizacja bazuje na sile i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i zazwyczaj dotyczy oferty produkcyjnej firmy czy sposobów pozyskania klienta. Zgodnie z inną definicją kooperacja jest strategią wspólnego tworzenia wartości i rywalizacji przy jednoczesnym podziale tej wartości. Współzależności te zachodzą w warunkach częściowej zbieżności celów i zmiennej struktury gry o sumie dodatniej, a więc przynoszącej korzyści wszystkim stronom, ale nie zawsze w równej wielkości (Dagnino i in. 2008, s. 3-7). Kooperacja to również strategia ukierunkowana na wykorzystanie synergii będącej efektem działania przedsiębiorstw w sieci i ich odpowiedniej konfiguracji względem siebie i innych uczestników sektorów lub rynków (Stańczyk-Hugiet 2011, s. 8-11). Sukces organizacji zależy więc nie tylko od nich i jest tym samym niepewny, a organizacje podejmują działania na rzecz zarządzania relacjami współzależności (Hilman, Withers, Collins 2009, s. 1404-1427).

Analizując różne perspektywy badawcze dotyczące zjawiska kooperacji, można wyszczególnić określone korzyści osiągnięte przez przedsiębiorstwa. Do najważniejszych pozytywnych efektów wzajemnej współpracy i konkurencji zalicza się (Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 422):

- możliwość wzajemnego uczenia się i pobudzania innowacyjności;
- doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych;
- obniżanie kosztów prac B+R i kosztów transakcyjnych;
- osiągnięcie korzyści specjalizacji (synergia);
- wzrost wartości przedsiębiorstwa;
- dostęp do zasobów;
- wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurentów nieobjętych układem kooperacyjnym;
- pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych;
- rozszerzenie skali działania dostępu do nowych rynków.

Wymienione powyżej korzyści są zarazem zasadniczymi motywami nawiązywania porozumień kooperacyjnych. Chęć podjęcia współpracy z bezpośrednim konkurentem może być podyktowana zarówno czynnikami endogenicznymi, jak i egzogenicznymi. Bez względu na charakter motywów kierujących podmiotami gospodarczymi w zakresie kooperacji można stwierdzić, że im większe są potencjalne korzyści przedsiębiorstw, tym większe prawdopodobieństwo nawiązania i przetrwania tych powiązań.

Kooperacja może stwarzać również określone zagrożenia dla przedsiębiorstw, którymi mogą być (Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 422-423):

- ryzyko wycieku wiedzy i know-how z przedsiębiorstwa, co może spowodować utratę kontroli nad technologią;
- zachowania oportunistyczne kooperatorów;
- konflikty między konkurentami, paraliżujące współpracę;

- inwestycje w zasoby specyficzne, tzn. takie, które nie są typowe dla firmy i zostaną wykorzystane tylko dla tej współpracy, a wymagały inwestycji;
- utrata możliwości współpracy z innymi ze względu na klauzulę wyłączności;
- asymetria układu, która może wynikać z błędów przy tworzeniu związków koopetycyjnych lub pojawić się w trakcie trwania relacji i która może przeistoczyć się w utratę niezależności organizacyjnej i decyzyjnej na skutek działań silniejszego partnera;
- niska efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów;
- osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstwa.

Istota koopetycji wyraża się w tym, że przedsiębiorstwa dążą do pozyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym zasobom, kompetencjom i pozycji rynkowej, jednocześnie próbując zintegrować swoje silne strony z atutami rywali, dostawców, klientów i innych partnerów biznesowych. Koopetycja to z jednej strony wspólne wykorzystywanie swoich potencjałów konkurencyjnych przez firmy koopetytorów, a z drugiej strony – ciągła ostra walka konkurencyjna poprzez przywództwo kosztowe czy różnicowanie udziałów w rynku przez pobudzanie zmian technologicznych w branży (Jankowska 2012, s. 58).

Współpraca czy/i rywalizacja przedsiębiorstw w pandemii

Powszechnie wskazuje się, że wyjątkowość kryzysu ekonomicznego spowodowanego pandemią COVID-19 polega m.in. na tym, że przedsiębiorstwa doświadczają jednocześnie szoku podażowego i popytowego. Ten pierwszy wynika z zerwania globalnych łańcuchów dostaw i zakłóceń po stronie zaopatrzenia materiałowego, co uniemożliwia utrzymanie ciągłości produkcji i w konsekwencji też dystrybucji i sprzedaży towarów na normalnym poziomie. Szok popytowy jest spowodowany co najmniej dwiema przyczynami. Jedną to lockdown i znaczące ograniczenie mobilności ludzi, którzy siłą rzeczy zminimalizowali wielkość swoich zakupów (przynajmniej w odniesieniu do produktów nabywanych w rezultacie spontanicznych decyzji). Drugą przyczyną wynika ze zmniejszenia poziomu wynagrodzeń spowodowanego spadkiem aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, przenoszeniem zatrudnionych w stan nazywany postojowym i redukcjami zatrudnienia. Przedsiębiorstwa znalazły się więc w niebezpiecznej spirali. Zakłócenia podażowe obniżyły poziom ich aktywności gospodarczej, to doprowadziło do oszczędności dotyczącej także wynagrodzeń, które (wzmacniane dodatkowo lockdownem) spowodowały mniejszy popyt na produkty firm, więc te dostosowały się do uwarunkowań popytowych, jeszcze bardziej zmniejszając aktywność i stymulując kolejny spadek popytu itd. (Banaszyk, Gorynia 2020, s. 71-72).

W pierwszym okresie po wybuchu epidemii pojawiły się liczne, skrajnie oportunistyczne zachowania niektórych firm, które w ekstremalnie trudnej sytuacji próbowały zrealizować nadzwyczajne korzyści, z wykorzystaniem podstępów i oszustwa włącznie. Dochodziło do zrywania realizacji kontraktów, przesuwania dostaw, renegeacji i zawyżania cen, podmian jakościowych, dostaw towarów bez wymaganych certyfikatów. Były to liczne praktyki urągające zasadom uczciwego handlu. Dotyczyły w większości szeroko rozumianych produktów medycznych. Z drugiej strony,

zwłaszcza na dłuższą metę, pandemia może być bodźcem do rozwijania współpracy sieciowej o zasięgu międzynarodowym między przedsiębiorstwami i innymi organizacjami (Gorynia, Jankowska 2020).

Przyjmując założenie, że pandemia może prowadzić do zamknięcia gospodarki dla zagranicy bez wprowadzania rygorystycznych ograniczeń wewnątrz danej gospodarki narodowej, można przewidywać, że pandemia wywoła większe zainteresowanie współpracą lokalną. Może to być podyktowane odcięciem firm krajowych od dostawców i klientów zagranicznych. Zatem w obszarze zakupów i sprzedaży przedsiębiorstw będzie dochodziło do reorientacji na rynek lokalny. Tendencja ta może nasilać zawieranie porozumień krótkookresowych, aby na bieżąco lepiej sobie radzić na rynku, ale także umacniać procesy klasteringu uruchomione jeszcze przed pandemią. Klastry przedsiębiorstw lokalnych oraz filii korporacji międzynarodowych, obejmujące także jednostki B+R, często sformalizowane i reprezentowane przez organizacje klastrowe, mają szansę stać się platformami współpracy do zmagania z kryzysem covidowym. W czasie pandemii można również zauważyć wyłanianie się aliansów strategicznych dedykowanych walce z koronawirusem. W szczególności przedsiębiorstwa między sobą oraz w relacji z instytucjami badawczo-rozwojowymi tworzą sojusze skoncentrowane na poszukiwaniu szczepionki przeciw wirusowi, mające na celu zidentyfikowanie najlepszych metod leczenia oraz leku, wreszcie skupione na produkcji sprzętu medycznego oraz środków ochrony osobistej (Gorynia, Jankowska 2021).

Szanse gospodarcze dla poszczególnych regionów Polski związane z pandemią mogą wynikać z dalszego rozwoju nieźle rozwiniętych w przeszłości powiązań kooperacyjnych, przede wszystkim w skali Europy. Wprawdzie perspektywy wzrostu gospodarek europejskich na średnią i dłuższą metę nie są najlepsze, ale istotny rozwój powiązań handlowych i inwestycyjnych może być niezłym bodźcem rozwojowym dla gospodarki niektórych polskich regionów. Dostrzegać także należy inne sprzyjające okoliczności dla rozwoju gospodarek regionalnych, takie jak dalszy rozwój małych i średnich przedsiębiorstw oraz pojawiające się okazje konsolidacyjne na rynku krajowym, a nawet na rynkach międzynarodowych – pandemia osłabia bowiem niektóre firmy, co dla innych może stanowić szansę na korzystne przejęcia albo fuzje i dawać istotny impuls rozwojowy, wliczając w to także ekspansję zagraniczną. Budowanie dobrego klimatu dla przedsiębiorczości, inwestycji oraz szerszych inicjatyw rozwojowych wykraczających poza pojedyncze przedsiębiorstwa wydaje się więc w tej sytuacji najważniejszym zadaniem władz samorządowych na poziomie poszczególnych regionów (Budner, Gorynia 2021).

Według raportu przygotowanego przez PwC Advisory na początku pandemii prawie 90% firm w Polsce odnotowało zakłócenia działalności wynikające ze społecznej izolacji i zmiany zachowania klientów. Najbardziej dotknięte efektami pandemii były firmy działające w sektorze usług konsumenckich, a relatywnie najmniej przedsiębiorstwa budowlane oraz firmy działające w obszarze usług biznesowych (Gajewska i in. 2020, s. 4). Z kolei według badania przeprowadzonego przez Polski Instytut Ekonomiczny aż 65% z 1000 ankietowanych przedsiębiorców twierdzi, że pandemia trwale zmieni funkcjonowanie firm m.in. poprzez większe wykorzystanie nowoczesnych technologii cyfrowych umożliwiających zarówno efektywną pracę

zdalną oraz kontakty z klientami, jak i poszerzanie oferty usług czy produktów (*Tygodnik...* 2021, s. 7). Polscy przedsiębiorcy działający w skali międzynarodowej również dostrzegli wpływ kryzysu pandemicznego na swoją działalność. Szczególnie zwracali uwagę na uciążliwości związane z ograniczeniami możliwości spotkań z partnerami i dostawcami, problemy z planowaniem sprzedaży i produkcji, trudności z transportem, obawy pracowników, spadek popytu czy wzrost kosztów w związku z adaptacją do nowych wymogów (Gorynia, Trąpczyński 2021).

Kryzys gospodarczy może stać się katalizatorem procesów rekombinacji technik i samoorganizacji. Problemy w działalności gospodarczej z jednej strony zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rynków oraz zastosowania posiadanej wiedzy, z drugiej zaś skłaniają do współpracy oraz rozwijania nowego „ekosystemu gospodarczego”. W tej sytuacji podmioty koewoluują i czynnie kształtują nową przestrzeń gospodarczą przy użyciu własnych środków. Kryzys zwiększa więc szanse wystąpienia procesów rekombinacji wiedzy oraz egzaptacji, a w efekcie tworzenia i rozwijania nowych systemów społeczno-technologicznych, nowych technologii i rynków (Kowalski 2011, s. 32). Kluczowa jest dywersyfikacja, czyli zwiększenie liczby dostawców danego komponentu. Potrzebna jest też zmiana podejścia do zarządzania łańcuchami dostaw w kierunku zwiększenia poziomu zapasów (np. komponentów), co zapobiegłoby konieczności wstrzymania produkcji w razie zakłóceń podaży (Ambroziak i in. 2021, s. 6).

Globalizacja sprawiła, że współczesna rywalizacja i współpraca międzynarodowa są o wiele bardziej wielowymiarowe niż w poprzednich stuleciach. Przyspieszające od połowy lat 50. XX wieku procesy, w połączeniu z rozwojem technologicznym, pozwoliły przenieść kontakty międzypaństwowe na nowe płaszczyzny – także na płaszczyznę zdrowia. W związku z powyższym polityka zdrowotna jest bardzo dobrym przykładem rywalizacji i współpracy międzynarodowej w zakresie działalności naukowej, środków nefarmaceutycznych, sprzętu i personelu medycznego, szczepionek oraz działań informacyjnych (Orłowska, Pawłowska, Rösler 2021, s. 15). To właśnie szybkość, z jaką opracowano szczepionki przeciw wirusowi SARS-CoV-2, jest przykładem współpracy i wzajemnej wymiany informacji między naukowcami, uniwersytetami, korporacjami farmaceutycznymi i biotechnologicznymi. Z drugiej strony wiele podmiotów opracowywało własne szczepionki, co jest również przykładem rywalizacji między nimi.

Obserwując funkcjonujące sektory gospodarki i zachowania przedsiębiorstw na rynku, można zauważyć, że przedsiębiorstwa mogą współpracować w jednym obszarze łańcucha wartości, konkurując w zupełnie innym. Przykładowo firmy kooperujące w ramach wytwarzania produktów, rywalizują w obszarze sprzedaży. Zaś gdy współpracują w obszarze sprzedaży, mogą konkurować zaopatrzeniem. Z drugiej strony firmy rzadko podejmują współpracę w tym samym obszarze łańcucha wartości, w którym konkurują. Natomiast są wtedy skłonne współdziałać w innych obszarach. Przykładowo przedsiębiorstwa konkurujące w zakresie liczby zleceń, nie podejmują współpracy w obszarze sprzedaży, a konkurujące o rzadkie zasoby, zazwyczaj nie współpracują w obszarze zaopatrzenia. W tych przypadkach mogą kooperować w obszarze marketingu, badań i rozwoju czy wspólnej organizacji szkoleń.

Podsumowanie

Zapoczątkowana na przełomie 2019 i 2020 roku pandemia COVID-19 wpłynęła na zmianę trybu życia ludzi i sposobów funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Wprowadzane obostrzenia i lockdown stały się wyzwaniem dla przedsiębiorców. Zminimalizowanie ryzyka zakażenia wśród pracowników, klientów i dostawców stało się priorytetem. W związku ze wzrastającą liczbą zakażeń wśród społeczeństwa, brakiem dostępnych pracowników i ograniczeniami prowadzenia działalności gospodarczej dochodziło do niestabilności produkcji i dostaw towarów. Zmianom podaży towarzyszyły również zmiany popytu. Przedsiębiorcy, czy to w czasie pandemii czy też przed jej wystąpieniem, ciągle dostosowują swoją działalność do zmieniających się warunków. Dlatego też w praktyce gospodarczej obserwujemy różne zachowania przedsiębiorstw – zarówno współpracę, jak i konkurencję. Wzajemna rywalizacja przedsiębiorstw nie wyklucza współpracy między nimi. Koopetycja staje się również sposobem na zmaganie z kryzysem wywołanym przez wirus SARS-CoV-2.

Literatura

1. Ambroziak Ł. i in. (2021), *Globalizacja w czasie pandemii*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
2. Banaszyk P., Gorynia M. (2020), *Pandemia COVID-19 a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „ICAN Management Review Polska”, 4, s. 68-73.
3. Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 14, 3, s. 178-191.
4. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York.
5. Budner W., Gorynia M. (2021), *Regionalny wymiar pandemii COVID-19. Nowa normalność*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/regionalny-wymiar-pandemii-covid-19-nowa-normalnosc/> (dostęp: 30.08.2021).
6. Dagnino G.B. i in. (2008), *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, 6, s. 3-7.
7. Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, 4, s. 1-30.
8. Famielec J. (1997), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
9. Gajewska A. i in. (2020), *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs*, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf> (dostęp: 06.09.2021).
10. Gorynia M., Jankowska B. (2020), *Co lepsze: konkurencja czy kooperacja?*, <https://www.rp.pl/Wywiady-i-opinie/308169940-Co-lepsze-konkurencja-czy-kooperacja.html> (dostęp: 30.08.2021).
11. Gorynia M., Jankowska B. (2021), *Pandemia COVID-19 a współpraca przedsiębiorstw*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/pandemia-covid-19-a-wspolpraca-przedsiębiorstw/> (dostęp: 30.08.2021).
12. Gorynia M., Trąpczyński P. (2021), *Polscy eksporterzy patrzą na pandemię*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/polscy-eksporterzy-patrza-na-pandemie/> (dostęp: 31.08.2021).
13. Hilman A.J., Withers M.C., Collins B.J. (2009), *Resource Dependence Theory: A Review*, „Journal of Management”, 35, 6, s. 1404-1427.

14. Jankowska B. (2012), *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
15. Kowalski A.M. (2011), *Wpływ kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji*, „Master of Business Administration”, 2, s. 30-42.
16. Lewandowska M.S., Kowalski A.M. (2015), *Współpraca polskich przedsiębiorstw w sferze innowacji a wsparcie z funduszy unijnych*, „Gospodarka Narodowa”, 4, s. 69-89.
17. Orłowska J., Pawłowska Z., Rösler J. (2021), *Europejska współpraca i rywalizacja w zakresie polityk zdrowotnych w dobie pandemii COVID-19*, https://wnpid.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0031/217489/6.-Orlowska,-Pawlowska,-Rosler,-Europejska-wspolpraca-i-rywalizacja-w-zakresie-polityk-zdrowotnych-w-dobie-pandemii-COVID-19.pdf (dostęp: 06.09.2021).
18. Podobiński A. (2004), *Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
19. *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kooperacja.html> (dostęp: 27.08.2021).
20. Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, 5, s. 8-11.
21. Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
22. *Tygodnik Gospodarczy PIE. 21 stycznia 2021 r.* (2021), https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/01/Tygodnik-Gospodarczy-PIE_03-2021.pdf (dostęp: 06.09.2021)
23. Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Kooperacja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, „Zarządzanie i Finanse”, 11, 4, s. 419-431.

THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON THE PROCESSES OF COOPERATION AND COMPETITION

Abstract: The pandemic of COVID-19 caused significant changes in people's way of life and the functioning of enterprises as well as public institutions. The limits in various forms of social and economic life, implemented by the governments of individual countries, influenced not only relations among business entities in these countries but also in the whole world. The subject of the article constitutes processes of competition and cooperation analysed in the light of the COVID-19 pandemic. The chapter concentrates on the analysis of relations among enterprises. It depicts that businesses both compete and are disposed to cooperate, which is natural in their functioning in various environmental conditions. It is crucial to draw attention to the restrictions related to running businesses and providing safety measures as well as the use of modern digital technology and goals of enterprises and their co-operational connections.

Keywords: competition, cooperation, coopetition, enterprise, pandemic

Rozdział 4

ZARZĄDZANIE PERSONELEM WOBEC HYBRYDOWEGO MODELU PRACY

Anna Albrychiewicz-Stocińska⁴

Streszczenie: Okres pandemii COVID-19 wprowadził polskie organizacje w nowy etap funkcjonowania. Stało się to niejako z konieczności, jaka zaistniała w wyniku ograniczeń pandemicznych. Organizacje zwlekające z inwestycjami związanymi digitalizacją procesów i działań zostały zmuszone do przeobrażeń na płaszczyźnie technicznej i jednocześnie w zakresie modelu pracy. Masowe przeniesienia pracowników do pracy w formie zdalnej uwydatniły jej liczne wady i zalety. Szczególną rolę w omawianych procesach odegrały komórki personalne, które równocześnie przechodziły przyspieszony kurs radzenia sobie z nowymi systemami pracy. Konsekwencją zaistniałej sytuacji jest potrzeba rozważenia wprowadzenia modelu hybrydowego jako nowego rozwiązania godzącego potrzeby i oczekiwania tak pracodawców, jak i pracowników. Taki model pracy pozwalałby również na niwelowanie negatywnych skutków pracy zdalnej. Niestety obecnie wciąż brak rozwiązań prawnych, które regulowałyby wdrożenie tego systemu. Celem rozdziału jest próba nakreślenia wyzwań, jakie stoją przed działami Human Recourse (HR) w odniesieniu do hybrydowego modelu pracy.

Słowa kluczowe: HR, hybrydowy model pracy

Wprowadzenie

Analitycy kryzysów w 2020 roku (*Krajobraz i trendy... 2020*), prognozując, jak może wyglądać rzeczywistość po ustaniu pandemii, najczęściej wykorzystują modele określane trzema literami: V – jest to najbardziej optymistyczny wariant wydarzeń, oznaczający, że po szybkim spadku nastąpi równie szybkie odbicie; U – to scenariusz przewidujący, że po spadku nastąpi dłuższy okres spowolnienia, a następnie wzrost gospodarczy; L – to najbardziej pesymistyczny scenariusz, w którym po spadku następuje dłuższa stagnacja i kryzys. Każdy z prezentowanych wariantów zdarzeń rodzić będzie określone konsekwencje na płaszczyźnie zarządzania personelem. Wielu pracodawców w swych wypowiedziach wskazuje, że już obecnie nastąpiły duże zmiany na rynku pracy i w sposobach organizacji pracy. Organizacje, podobnie jak pracownicy, zostały zmuszone do weryfikacji swoich działań i oczekiwań. W rozpadzonych ekonomicznie przed rokiem 2020 firmach często nie było miejsca na audyt, analizę i rewizję własnych planów i strategii. Okres lockdownu, zmuszający pracodawców do zamrożenia wielu aktywności i weryfikacji planów biznesowych i HR-owych, dla wielu okazał się dobrym momentem na analizę

⁴ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Socjologii Stosowanej i Zarządzania Zasobami Ludzkimi

własnej pozycji i poszukiwanie szans. Innowacje i usprawnienia techniczne, które dla wielu firm stanowiły działania ważne do zrealizowania w nadchodzącej (bliżej nieokreślonej czasowo), przyszłości stały się nagle udziałem ich codziennego funkcjonowania. Pod tym względem wiele organizacji dokonało technicznego „skoku”. Widoczne stało się to zwłaszcza w obszarze HR, głównie w zakresie komunikacji z pracownikami.

Badanie zrealizowane w lutym 2021 roku na reprezentatywnej grupie 32 517 osób, aktywnych zawodowo oraz takich, które poszukują pracy, z 19 krajów: Polski (2001 osób), Niemiec, Francji, Hiszpanii, Holandii, Wielkiej Brytanii, USA, Kanady, Australii, Chin, Indii, Japonii, Kuwejt, Malezji, Kataru, Arabii Saudyjskiej, Singapuru, RPA i Zjednoczonych Emiratów Arabskich (*Upskilling... 2021*), potwierdza, iż w perspektywie bliskiej przyszłości postęp techniczny w znaczącym stopniu ukształtuje rynek pracy. Dotyczyć to będzie zarówno konieczności redukcji zatrudnienia (automatyzacja procesów), jak i zmian dotyczących poszukiwanych kompetencji pracowniczych (digitalizacja działań). Polska na tle innych krajów charakteryzuje się w przytoczonym badaniu dużo bardziej pozytywną oceną spodziewanych zjawisk. Polscy pracownicy dostrzegają pozytywny wpływ nowych technologii na środowisko pracy i raczej nie obawiają się cyfryzacji i utraty swojej zawodowej pozycji. Są oni jednocześnie świadomi konieczności ciągłego zdobywania nowych umiejętności. Okres pandemii dla wielu organizacji okazał się czasem inwestycji przy jednoczesnym bardzo intensywnym podnoszeniu kluczowych kompetencji pracowników. Redefiniowaniu ulegała również charakterystyka tychże kompetencji związanych na przykład ze zdalnym leadershipem, umiejętnością integrowania wirtualnych zespołów, udzielaniem informacji zwrotnej na odległość czy też wiedzą w zakresie prawa pracy. W tych obszarach zachodzą obecnie największe zmiany polegające na tworzeniu nowych procedur wewnątrzorganizacyjnych, pozwalających firmom przetrwać i rozwinąć się w nowej rzeczywistości.

Ograniczenia pandemiczne sprawiły, iż znaczna część pracowników (tam gdzie pozwalała na to specyfika stanowisk) przeszła na wirtualny sposób świadczenia pracy. Zmiany, jakie nastąpiły w systemach świadczenia pracy, zmieniły sposób postrzegania pracy zdalnej i problemów, jakie mogą się w jej wyniku ujawniać. W konsekwencji zaistniałych zjawisk rodzi się pytanie, jak polskie organizacje zachowają się po ustaniu ograniczeń pandemii. Badanie, jakie zostało zrealizowane w czerwcu 2021 roku wśród najemców budynków biurowych zarządzanych przez Cushman & Wakefield pokazuje, że organizacje nie chcą przechodzić na systemy pracy w czystej formie zdalnej, częściej deklarując chęć powrotu do pracy w biurze, w modelu hybrydowym łączącym pracę wirtualną z pracą stacjonarną (*Wśród firm... 2021*). Pracodawcy skłaniają się przy tym ku powrotowi do tradycyjnych, stacjonarnych systemów pracy, kierując się przede wszystkim kwestiami przejrzystości komunikacji, budowania relacji pomiędzy pracownikami, pomiędzy przełożonymi a pracownikami oraz stosunków pracowników do całej organizacji.

Celem rozdziału jest próba nakreślenia kwestii problematycznych związanych z pracą w modelu hybrydowym zarówno z perspektywy organizacji, jak i pracowników.

Praca zdalna – ramy zagadnienia

Rok 2020 przyniósł masowe przejście pracowników w tryb pracy zdalnej. Ten model pracy, przez lata zarezerwowany dla wiodących nowoczesnych organizacji zaawansowanych technologicznie, stał się udziałem różnorodnych organizacji sektora prywatnego i publicznego. Organizacje w tej kwestii doświadczyły prawdziwej rewolucji, i choć po upływie roku można dostrzec, co to naprawdę oznacza dla organizacji i pracowników, to jednak wciąż prawdziwych konsekwencji tych zjawisk nie można oszacować.

Studia literaturowe w zakresie pracy zdalnej wskazują, iż w odniesieniu do tej problematyki występuje duże zróżnicowanie terminologiczne. Prowadzi to do trudności w dokonywaniu porównań pomiędzy wynikami badań prowadzonych w omawianym zakresie. W zagranicznej literaturze przedmiotu napotykałyśmy takie określenia jak: *teleworking*, *telecommuting*, *e-work*, *mobile working*, *telecenters*, *satellite offices*, *hoteling*, *remote working*, *work from home*, *virtual working* (Ślązak 2012, s. 220). Wprowadzenie pojęć takich jak: „*teleworking*” i „*telecommuting*” wiąże się z pracami J. Nillesa (2003, s. 21), który definiuje telepracę (*teleworking*) jako „przemieszczanie pracy do pracowników, zamiast pracowników do pracy”, czyli jako formę substytucji technologii informacyjnej w miejsce zwykłej pracy. Natomiast praca zdalna (*telecommuting*) wydaje się terminem węższym, odnoszącym się do okresowego świadczenia pracy poza głównym, stacjonarnym biurem (np. u klienta, w centrum telepracy lub w domu), przy czym główny akcent jest tutaj położony na eliminację codziennego dojazdu do i z miejsca pracy. Odnaleźć można jednak i takie opracowania (Pyöriä 2011), w których rozróżnienie pomiędzy wspomnianymi dwoma terminami sprowadzone jest jedynie do geograficznego obszaru funkcjonowania, to znaczy „*telecommuting*” jest amerykańskim ekwiwalentem terminu „*teleworking*”. W przypadku polskich tekstów terminy te bywają również używane zamiennie, a ich polskim ujednoczonym zamiennikiem jest pojęcie „pracy zdalnej”.

Dla potrzeb niniejszego opracowania autorka dokonuje zawężenia rozumienia pojęcia „pracy zdalnej”, identyfikując ją z pracą wykonywaną poza miejscem pracy, zazwyczaj w domu, przy wykorzystaniu łączności internetowej z serwerami firmowymi⁵. Zatem pracownik zdalny nie ma stałego stanowiska pracy w biurze, a jego wizyty w miejscu pracy są sporadyczne i związane z wyjątkowymi sytuacjami.

Praca zdalna jest konsekwencją: zastępowania pracy fizycznej pracą umysłową (w związku z postępowaniem technologicznym), przejścia z produkcji jako dominującej gałęzi gospodarki w stronę usług oraz, w związku z narastającą globalizacją, możliwością coraz częstszego świadczenia pracy w miejscach innych niż zakład pracy.

⁵ Należy jednak zaznaczyć, iż w świetle obowiązujących podstaw prawnych następuje rozróżnienie terminu „telepraca” i „praca zdalna”. Telepraca jest to wykonywanie pracy regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Telepracownikiem jest zaś pracownik, który wykonuje pracę w ww. warunkach i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Zatem telepraca, co do zasady, w sposób stały wykonywana jest poza zakładem pracy, a żeby mieć sposobność świadczenia telepracy, należy być wyposażonym w środki komunikacji elektronicznej. W odniesieniu do pracy zdalnej – wykonywanie pracy poza zakładem pracy nie ma być regułą, a wyjątkiem, co więcej, ustawodawca nie wskazuje obowiązku posiadania możliwości skorzystania ze środków komunikacji elektronicznej (Krzyżanowska 2020).

Jako podstawowe zalety tej formy pracy wymienia się przede wszystkim wzrost elastyczności organizacji, redukcję kosztów działania oraz spadek absencji pracowniczej, wychodzenie naprzeciw potrzeb osób niepełnosprawnych, w zakresie pracy pracowników zamieszkujących obszary rolnicze lub też miejsca oddalone od centrów przemysłowych, a także pracowników sprawujących opiekę nad dziećmi lub też innymi osobami zależnymi. Z kolei jako główne wady pracy zdalnej wskazuje się problemy wynikające z konieczności zaopatrzenia pracownika w określone instrumentarium techniczne oraz operacjonalizacja tej formy organizacji pracy (Czarnecka, Słocińska 2016). Miniony rok, gdy na masową skalę zaczęto wykorzystywać formułę pracy zdalnej, ujawnił dodatkową listę problemów, jakie rodzi ta forma organizacji pracy na płaszczyźnie zarządzania personelem, a w konsekwencji zarządzania całą organizacją. Coraz częściej zarządzający poszukują odpowiedzi na pytania: jak motywować pracowników zdalnych? Jak zapobiegać ich izolacji społecznej? W jaki sposób sprawować kontrolę nad ich pracą? Jak koordynować pracę zespołów składających się z pracowników zdalnych? Nie bez znaczenia jest również fakt problemów regulacji prawnych analizowanych aspektów.

Problemy wdrożenia hybrydowego modelu pracy

Częściowo próbą niwelowania negatywnych skutków pracy zdalnej jest wprowadzenie modelu hybrydowego. Oznacza on, że w niektóre dni pracownicy swoje obowiązki zawodowe wykonują w domu, a w inne dni w biurze. Część organizacji w ramach tego modelu daje pracownikom dowolność w wyborze miejsca pracy (praca w biurze lub w domu lub też łączenie tych systemów w zależności od potrzeb osobistych), inne określają proporcję czasu pracy w domu i biurze, jeszcze inne organizują pracę, dzieląc zespoły np. na dwie grupy, tak aby zminimalizować bezpośredni, fizyczny kontakt (ograniczając w ten sposób np. emisję wirusa SARS-CoV-2 między zespołami) (Tarnawska 2020).

Ten system pracy jest oczywiście możliwy do wykorzystania jedynie w odniesieniu do pewnych stanowisk pracy, choć minione lata 2020-2021 udowodniły, iż nawet prace tradycyjnie opierające się na bezpośrednim kontakcie z odbiorcą usługi (np. kształcenie, porady medyczne) mogły w tym kryzysowym czasie przejść w świat wirtualny. Trudno zatem przewidzieć, w jak dużym stopniu w przyszłości będzie postępowała wirtualizacja pracy.

Praca w modelu hybrydowym to nowe wyzwanie zarówno dla działów HR i liderów, jak i samych pracowników. Tworzy ona dwa różne doświadczenia pracowników – te związane z pracą zdalną i biurową. Pracownicy pracujący w określonym systemie kształtują własne nawyki, rytuały, kulturę, sposób funkcjonowania i postrzegania innych grup pracowników pracujących w odmiennym modelu pracy (Wąsik 2020a). Oznacza to, iż na przykład pracownicy decydujący się na powrót do zakładu pracy mogą zacieśniać swoje więzi i faworyzować kolegów z biura, ale również irytować się na pracowników pracujących w systemie zdalnym, którzy z opóźnieniem odpowiadają na wiadomości czy pytania. Przełożeni pracujący z pracownikami w biurze i obserwujący ich na co dzień mogą uważać ich za bardziej zaangażowanych, a w konsekwencji mieć tendencje do rekomendowania ich do wspierania w rozwoju, awansu czy przyznawania premii. Natomiast pracownicy

decydujący się z różnych względów na pracę tylko w systemie zdalnym mogą poczuć, że omijają ich ważne decyzje, dyskusje, ale też szanse na wymianę wiedzy, doświadczeń i integrację.

Analizując zagadnienie w kontekście prawnym, należy zauważyć, że praca hybrydowa jest powiązana z pracą zdalną, która wreszcie znalazła swoje ramy prawne w art. 3 ustawy o COVID-19 (Dz.U. 2020 poz. 374), zgodnie z którym: „w okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu, w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna)”. W związku z brakiem regulacji w zakresie pracy hybrydowej to właśnie przepisy o pracy zdalnej powinny być podstawą dla podejmowania decyzji o takiej formie wykonywania obowiązków. W świetle przytoczonych zapisów dopuszczalne jest zarządzenie przez pracodawcę w trybie polecenia pracy hybrydowej, tj. częściowo zdalnej, a częściowo w trybie normalnym. W opiniach prawnych (Łąguna 2020) taka mieszana forma wykonywania pracy jest dopuszczalna, skoro bowiem można polecić wykonywanie pracy zdalnej w pełnym wymiarze czasu pracy, to jest to również możliwe częściowo. Warto zatem podkreślić, że zgodnie z obecnie obowiązującymi przepisami polecenie pracy hybrydowej jest w istocie częściowym poleceniem pracy zdalnej. Powyższe stwierdzenie ma wiele konsekwencji prawnych. Przy założeniu, że polecenie pracy hybrydowej jest w istocie „częściowym” poleceniem pracy zdalnej w rozumieniu art. 3 ustawy o COVID-19, to należy konsekwentnie stosować przepisy o tej formie wykonywania pracy. Należy jednak pamiętać, że wykonywanie pracy zdalnej (w ramach pracy hybrydowej) może zostać polecone, jeżeli pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy. Ponadto to pracodawca jest odpowiedzialny za narzędzia i materiały potrzebne do wykonywania pracy zdalnej w ramach pracy hybrydowej oraz za obsługę logistyczną tej formy pracy. W trakcie wykonywanej pracy zdalnej (w ramach pracy hybrydowej) pracownik może używać narzędzi lub materiałów prywatnych pod warunkiem, że umożliwiałoby to poszanowanie i ochronę informacji poufnych i innych tajemnic prawnie chronionych, w tym tajemnicy przedsiębiorstwa lub danych osobowych, a także informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Pracodawca może wymagać, aby pracownik wykonujący pracę zdalną (w ramach pracy hybrydowej) prowadził ewidencję wykonanych czynności, uwzględniającą w szczególności opis tych czynności, a także datę oraz czas ich wykonania. I co najważniejsze – w świetle obowiązujących przepisów pracodawca może w każdym momencie cofnąć polecenie wykonywania pracy hybrydowej i polecić powrót do „tradycyjnego” miejsca wykonywania pracy.

Teoretycznie zakres przedmiotowy przepisów wspomnianej ustawy daje instrumentarium dla realizacji zadań działów HR, jednak w praktyce nastęrcza pracodawcom rozlicznych trudności, np. w odniesieniu do aspektów zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w przestrzeni niebędącej pod „jurysdykcją” zakładu pracy. Artykuł 3 analizowanej specustawy stanowi również, że możliwość pracy zdalnej dotyczy pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, i to w gestii pracodawcy leży decyzja, czy np. zleceniobiorcy również będą mogli wykonywać

swoje obowiązki z innego miejsca niż określone w umowie. Ważne jest również, aby pamiętać, że ustawodawca przyznał pracodawcom uprawnienie w postaci możliwości zlecenia pracy zdalnej, jednak jeśli pracownik chciałby podjąć pracę zdalnie, oczywiście może wystąpić z takim wnioskiem do pracodawcy, ale to od decyzji pracodawcy zależy, czy wyda on zalecenia wykonywania pracy zdalnie czy też nie (Krzyżanowska 2020).

Należy oczywiście oczekiwać, iż taka podstawa prawna regulująca zasady hybrydowego modelu pracy jest jedynie doraźnym rozwiązaniem. Wielu pracodawców już teraz rozważa, w jaki sposób uregulowane zostaną zasady pracy zdalnej czy też hybrydowej po 30 dniach od odwołania stanu epidemii (zagrożenia epidemicznego), wskutek czego zniknie możliwość wydawania poleceń pracy zdalnej i/lub hybrydowej, jeśli ustawodawca nie dokona nowelizacji *Kodeksu pracy* (Kp). Obecnie trwają już prace nad przygotowaniem zmian ustawy Kp doprecyzowujących omawiane kwestie i należy oczekiwać, że niebawem ujrzą one światło dzienne i pozwolą pracodawcom na jasność w konstruowaniu ram zapisów wewnątrzzakładowych w odniesieniu do modelu hybrydowego.

Przejęcie na hybrydowy model pracy to również szereg problemów związanych z tak zwanymi „miękkimi” obszarami HR. Organizacje decydujące się na tego typu rozwiązanie muszą zaprojektować nowe systemy komunikacji pomiędzy pracownikami. Nie tyle chodzi tu o zaplecze techniczne, co raczej umiejętne jego wykorzystywanie. System pracy winien uwzględniać opóźnienia w procesach wymiany informacji i jednocześnie ciągle doszkalanie pracowników w zakresie: zarządzania czasem, planowania zadań, zmiany nawyków (np. praca w biurze pozwala na szybką interakcję z kolegami i dostęp do niezbędnych informacji, w układzie hybrydowym należy na nie czekać), monitorowania i formy kontroli wykonywanych zadań oraz ich efektywności. Przy czym ze względu na dbałość o dobrostan pracownika należałoby raczej rozwijać takie metody współpracy, które opierałyby się przede wszystkim na zaangażowaniu, współdziałaniu i współodpowiedzialności pracowników za realizację powierzonych zadań.

Wypowiedzi praktyków w odniesieniu do tych zagadnień zamieszczone w raporcie HRM Institute (*Krajobraz i trendy...* 2020) podkreślały ogromny wysiłek pracodawców w zakresie takiego rekonstruowania systemu organizacyjnego komunikowania się, aby zapewnić wszystkim uczestnikom działań organizacyjnych dostęp do aktualnych informacji, wiedzy, a także regularnego feedbacku w okresie funkcjonowania w systemie pracy zdalnej. Taka sama dbałość o komunikację powinna występować również w odniesieniu do modelu hybrydowego. Niewątpliwym wyzwaniem dla tej formy pracy będą problemy funkcjonowania zespołów pracowniczych ujawnione w czasie pracy w systemie zdalnym. Dotyczy to zarówno ilości i częstotliwości spotkań, jak i ich jakości. Na pierwszy plan wysuwa się tu osoba lidera (wirtualnego lidera) (Wąsik 2020a), od którego oczekuje się dziś przede wszystkim: budowania wzajemnego zaufania oraz dawania poczucia bezpieczeństwa, umiejętności nadawania sensu pracy oraz bycia stabilnym (również emocjonalnie), przewidywalnym w odniesieniu do zachowań i stałym pod względem decyzyjnym. Są to cechy, których znaczenie ujawniło funkcjonowanie w warunkach kryzysowych związanych z COVID-19, kiedy to utrata bezpieczeństwa i stabilności oraz ciągle

funkcjonowanie w poczuciu niepewności jutra były głównymi wyznacznikami pracy.

Przechodzenie przez nagłą transformację warunków pracy wymusiło także na pracodawcach głębsze wejście w płaszczyznę emocjonalną pracowników. Otwarte mówienie o trudnościach, bolączkach i występujących błędach stało się praktyką akceptowaną i pożądaną w codziennej pracy. Właśnie ten warunek otwartej komunikacji musi zostać zachowany w odniesieniu do pracy hybrydowej, tak by przełożeni mogli od razu identyfikować i korygować zaistniałe sytuacje konfliktowe oraz wprowadzać zmiany w odniesieniu do zarządzania i planowania zadań (Szykuła 2021).

Podsumowanie

Początkowy okres pandemii sprzyjał budowaniu wysokiego poczucia odpowiedzialności, zrozumienia roli własnego stanowiska i zespołu oraz wpływu na inne procesy, które są realizowane w organizacji. Sytuacja ta sprzyjała także wzajemnemu zaufaniu i współodpowiedzialności za realizowane zadania. Obecnie wielu pracodawców stawia pytanie: jak utrzymać lub odzyskać taki stan zaangażowania wśród pracowników? Model hybrydowy, który częściowo zmusza pracownika do powrotu do zakładu pracy i nawiązywania bezpośrednich relacji, stanowi częściowo odpowiedź na tak postawione pytanie. Zadanie to będzie jednak trudne, jeżeli zdamy sobie jednocześnie sprawę z faktu, iż już obecnie część pracowników biorących udział w procesach rekrutacyjnych wyraźnie zaznacza potrzebę i oczekiwanie wykonywania swoich zadań jedynie w formie zdalnej (Sanchez i in. 2021). Taka forma pracy dla wielu osób stanowi wydatne oszczędności w zakresie kosztów podróży do pracy oraz ułatwienie w zakresie organizacji życia prywatnego. Jednocześnie przysparza ona licznych problemów, sygnalizowanych również przez samych pracowników, takich jak:

- potrzeba większego kontaktu z innymi ludźmi i integracji;
- zachowanie prawidłowego *work-life balance* (umiejętność wydzielenia granicy między domem a pracą);
- brak możliwości szybkiego załatwienia danej sprawy;
- konieczność samodyscypliny, dobrej organizacji czasu pracy i automotywacji (każdy z pracowników może mieć inny poziom umiejętności i kompetencji w tym zakresie, a to z kolei wymaga indywidualnego podejścia przełożonego do zarządzania zespołem);
- praca zdalna nie jest dla wszystkich – nie każdy pracownik jest w stanie wykonywać pracę w takiej formie.

Model hybrydowy niweluje część z przedstawionych wyzwań, nie jest jednak odpowiedzią na oczekiwania pracowników w zakresie przejścia na system pracy zdalnej. Należy zatem oczekiwać, iż w przyszłości lista problemów i wyzwań związanych z organizacją pracy części stanowisk jedynie się wydłuży. Być może niebawem będziemy mieli do czynienia z trzema formami systemów pracy współzyskujących jednocześnie: praca stacjonarna, hybrydowa i zdalna. W takiej sytuacji przed działami HR i przełożonymi rozciąga się wizja konieczności rozwiązania wielu problemów natury organizacyjnej, prawno-kadrowej, technicznej i kierowniczej.

Literatura

1. Czarnecka A., Słocińska A. (2016), *Problemy kształtowania zaangażowania zdalnych pracowników*, [w:] Robak E., Skolik S. (red.), *Wyzwania wynikające z uwarunkowań polityki kadrowej przedsiębiorstw*, s. 83-97, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
2. *Krajobraz i trendy EB po koronawirusie 2020/2022* (2020), <https://hrminstitute.pl/raporty-i-publicacje/> (dostęp: 01.09.2021).
3. Krzyżanowska M. (2020), *Z daleka od firmy*, [w:] *HR Praca zdalna*, e-book, „HR Personel & Zarządzanie”, 2.
4. Łaguna Ł. (2020), *Nieuregulowane obowiązki i zobowiązania, czyli praca hybrydowa w obecnym stanie prawnym*, „HR Personel & Zarządzanie”, 12, 369, s. 28-32.
5. Nilles J.M. (2003), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
6. Pyöriä P. (2011), *Managing Telework: Risks, Fears and Rules*, „Management Research Review”, 34, 4, s. 386-399.
7. Sanchez D.G. i in. (2021), *Who on Earth Can Work from Home?*, „The World Bank Research Observer”, 36, 1, s. 67-100.
8. Szykuła S. (2021), *Popandemiczne budowanie więzi*, „HR Personel & Zarządzanie”, 10, 397, s. 44-50.
9. Ślęzak A. (2012), *Przegląd badań dotyczących telepracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 30, s. 219-232.
10. Tarnawska M. (2020), *Praca hybrydowa. Od czego zależy sukces wdrożenia w firmie?*, „HR Personel & Zarządzanie”, 12, 369, s. 16-21.
11. *Upskilling Hopes & Fears 2021* (2021), <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/przyszlosc-rynku-pracy-polska-perspektywa-badanie-2021.html> (dostęp: 10.09.2021).
12. Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020 poz. 374).
13. Wąsik A. (2020a), *Home office nie taki straszny*, [w:] *HR Praca zdalna*, e-book, „HR Personel & Zarządzanie”, 2.
14. Wąsik A. (2020b), *Zasady pracy zdalnej*, [w:] *HR Praca zdalna*, e-book, „HR Personel & Zarządzanie”, 2.
15. *Wśród firm myślących o powrocie do biura najbardziej popularny jest hybrydowy model pracy* (2021), <https://hrpolska.pl/zarządzanie/badania/wsrod-firm-myslacych-o-powrocie-do-biura-najbardziej-popularny-jest-hybrydowy-model-pracy> (dostęp: 10.09.2021).

PERSONNEL MANAGEMENT FOR A HYBRID WORK MODEL

Abstract: The period of the COVID-19 pandemic has introduced Polish organizations to a new stage of functioning. This happened as a result of pandemic restrictions. Organizations delaying investments related to the digitization of processes and activities have been forced to transform on the technical level and at the same time in terms of the work model. Mass transfers of employees to remote work have highlighted the numerous advantages and disadvantages of this form of work. A special role in the discussed processes was played by personnel cells, which at the same time underwent an accelerated course of dealing with new work systems. The consequence of this situation is the need to consider the introduction of a hybrid model as a new solution that reconciles the needs and expectations of both employers and employees. Such a model of work would also allow to eliminate the negative effects of remote work. Unfortunately, at present we still do not have legal solutions that would regulate the implementation of such a system. The aim of the chapter is to try to outline the challenges faced by Human Resource (HR) departments in relation to this system of work.

Keywords: HR, hybrid work model

Rozdział 5

ZARZĄDZANIE RELACJAMI INTERPERSONALNYMI POPRAWIEZ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Rafał Tyszkiewicz⁶

Streszczenie: Celem rozdziału jest identyfikacja znaczenia zarządzania relacjami interpersonalnymi poprzez kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Zakres czasowy badań obejmował 2019 rok, zaś populację badań stanowiły przedsiębiorstwa o różnej wielkości i specyfice z województwa dolnośląskiego. Technika badawczą była ankieta i ustrukturalizowany wywiad bezpośredni przeprowadzony z pracownikami przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, menedżer, zarządzanie relacjami

Wprowadzenie

Sposób funkcjonowania organizacji na przestrzeni lat ewoluował podobnie jak panujące w nich warunki i sposób organizacji pracy. Przedsiębiorstwo, zatrudniając pracownika, oprócz jego doświadczenia czy umiejętności pozyskuje także jego wartości, które wpływają na funkcjonowanie organizacji. Żyjemy w czasach permanentnego kryzysu zaufania, który objawia się w pojawiających się konfliktach w organizacjach różnego typu. Utrudniają one pracę, zabierają czas, pogarszają relacje interpersonalne. Istotne jest, by relacje pomiędzy pracownikami a kadrami zarządzającą opierały się na takich wartościach, jak uczciwość, otwartość, wzajemny szacunek czy zaufanie i sprzyjały procesowi umacniania kultury organizacyjnej. Omawiając zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem relacjami interpersonalnymi, należy podkreślić, iż zachodzi pomiędzy nimi sprzężenie zwrotne. Z jednej strony stosowanie konkretnych rozwiązań w budowaniu relacji wpływa na utrwalanie się norm, wartości i artefaktów tworzących daną kulturę w organizacji, z drugiej zaś przyjęty proces zarządzania wynika z istniejącej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej. Celem rozdziału jest identyfikacja znaczenia zarządzania relacjami interpersonalnymi poprzez kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Istota relacji w organizacji

Relacje tworzą dobry klimat do różnorodnych inicjatyw przedsiębiorstwa i powiększają prawdopodobieństwo wykorzystywania szans będących w otoczeniu,

⁶ Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

jak również przesądzają o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw (Tyszkiewicz 2017, s. 24). J. Otto wyraźnie podkreśla, że relacje to szczególny zasób niematerialny w przedsiębiorstwie, który wyzwala potencjał umiejętności i możliwości połączonych stron, co może prowadzić do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej (Otto 2001, s. 67). Długotrwałe utrzymywane relacje dostarczają wielu korzyści. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa są to m.in.: zmniejszenie ryzyka, oszczędność czasu, mobilny przepływ informacji, zrozumienie drugiej strony (Tyszkiewicz 2017, s. 26).

Relacje interpersonalne, czyli związki między ludźmi, to sposób wyrażania między dwoma lub więcej partnerami interakcji uczuć i postaw (co wynika z psychologicznego podziału między ja i ty). Relacje koncentrują się na wzajemnych stosunkach ich uczestników, które odnoszą się do pozytywnych bądź negatywnych powiązań między partnerami, a ich wyrazem mogą być na przykład: agresja, wrogość, atrakcyjność interpersonalna, miłość, zakochanie, intymność, obojętność, nienawiść, konflikt, zerwany kontakt, dystans emocjonalny, skupienie uwagi, przemoc, manipulacja, kontrolowanie, lekceważenie (Berne 2008, s. 5). Sprzyjająca atmosfera w organizacji prowadzi do korzystnych relacji interpersonalnych i charakteryzuje się wysokim poziomem współzależności, zaufania, zaangażowania i współpracy, a także sprawną komunikacją (Zafari, Biggemann, Garry 2020, s. 279).

Dla dalszych rozważań dotyczących zarządzania relacjami interpersonalnymi w organizacji warto odnieść się do zaufania między nawiązującymi współpracę pracownikami organizacji. To obopólne zaufanie stron sprzyja wytworzeniu unikalnej wartości relacji, celowe zatem jest dążenie do kreowania kultury organizacyjnej zorientowanej na zarządzanie relacjami interpersonalnymi, bazując na takiej wartości, jaką jest zaufanie (Kozina 2015, s. 46).

Reasumując, należy podkreślić, że relacje tworzą dobry klimat do różnorodnych inicjatyw przedsiębiorstwa i powiększają prawdopodobieństwo wykorzystywania szans będących w otoczeniu, jak również przesądzają o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa

Zdefiniowanie pojęcia kultury organizacyjnej wymaga zróżnicowanego podejścia oraz wieloaspektowego spojrzenia na jej istotę. Kultura organizacyjna w literaturze przedmiotu określana jest często jako zjawisko, dzięki któremu przedsiębiorstwo buduje swoją przewagę konkurencyjną. Zdaniem K. Piwowar-Sulej kultura organizacyjna to wzór podstawowych założeń, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła podczas zetknięcia się z problemami wewnętrznymi grupy bądź otoczenia. Założenia te sprawdziły się, a więc uznano je za obowiązujące i są przekazywane nowym członkom grupy jako odpowiedni sposób percepcji (Piwowar-Sulej 2014, s. 143). W ten sposób kultura może działać jako „kontrola społeczna”, dzieje się tak dlatego, że każdy członek organizacji dba o innych pracowników wokół niego (Graham i in. 2017, s. 19).

Kultura organizacyjna to także zbiór norm lub wartości szeroko stosowanych w organizacji (Guiso, Sapienza, Zingales 2015, s. 60), których nie można

lekceważyć, ponieważ kultura organizacyjna odgrywa dużą rolę w nadawaniu jej tożsamości (Cheung, Wong, Wu 2011, s. 34). J. Crémer zauważa, iż kultura organizacyjna jest niewypowiedzianym kodem komunikacji między członkami jej organizacji (Crémer 1993, s. 352). Z badań J. Grahama i in. (2017) wynika, że 91% menedżerów postrzega kulturę jako coś fundamentalnego w swojej firmie, a 78% postrzega kulturę jako jeden z trzech najważniejszych czynników wpływających na wartość ich organizacji.

W procesie kształtowania kultury organizacyjnej menedżer dzięki przyjętemu stylowi kierowania rzutuje na system wartości organizacyjnych, bowiem wzajemne relacje pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami, liczenie się ze zdaniem pracowników i ich partycypacja w zarządzaniu są istotnymi elementami, które tworzą prawidłowy model kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W literaturze z zakresu zarządzania relacjami poprzez kulturę organizacyjną wyłania się koncepcja oparta na elastycznych zmianach w kulturze organizacyjnej. Menedżer może zdecydować o konieczności zmiany kultury organizacyjnej, co będzie rzutowało na relacje interpersonalne. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski wyróżniają trzy podejścia do zmiany kultury organizacyjnej, jakie obrać może menedżer, określane jako podstawowe i kształtujące relacje międzyludzkie. Są to (Koźmiński, Piotrowski 2013, s. 388):

- „Błędne koło” – ten typ podejścia oznacza, że przedsiębiorstwo nie uczy się na swoich zaniedbaniach i nie wprowadza sukcesywnych i efektywnych zmian, a na wszelkie zagrożenia czy pojawiające się problemy reaguje w sposób dobrze już znany, tradycyjny, lecz często nieefektywny. Taki typ pozornej zmiany kultury wpływa na stałe napięcie wśród pracowników.
- „Rewolucja kulturowa” – charakteryzuje zmiany szybkie i konkretne. Wiąże się to często z radykalnymi środkami, jakimi jest wymiana dużej części pracowników. W konsekwencji osłabia się poziom zaangażowania relacji interpersonalnych.
- „Zmiany ewolucyjne” – to względnie powolne zmiany kultury krok po kroku, dające możliwość sprawdzenia i dostosowania się pracowników do sukcesywnie zachodzących zmian. Po wstępnej analizie – najrozsądniejszy pod względem zaobserwowania relacji interpersonalnych.

Wyniki badań empirycznych

Badania literaturowe dotyczące zarządzania relacjami interpersonalnymi i kultury organizacyjnej zostały rozszerzone o badania empiryczne, które przeprowadzono w 2019 roku. Zakres czasowy badań obejmował 2 fazy: fazę rozpoznawczą i zasadniczą. Faza rozpoznawcza miała miejsce w okresie od lutego do maja 2019 roku, zaś faza zasadnicza to okres od września do końca roku 2019. Populacją badań stanowiły przedsiębiorstwa o różnej wielkości i specyfice z województwa dolnośląskiego. Technika badawczą była ankieta i ustrukturalizowany wywiad bezpośredni przeprowadzony z pracownikami przedsiębiorstw, oparty na z góry ustalonych pytaniach otwartych i zamkniętych. Stanowiły one pierwszy etap prac badawczych i poprzedzone były analizą koncepcji teoretycznych. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który został rozesłany do 157 przedsiębiorstw.

Uzyskano zwrot 117 ankiet, które poddano badaniom ilościowym i jakościowym, co stanowiło 74,5% zwrotności. Podjęta w badaniach empirycznych problematyka badawcza odwoływała się między innymi do następujących pytań badawczych: Czy kultura organizacyjna wpływa na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie? Jak ważna jest kultura organizacyjna w odniesieniu do relacji interpersonalnych? Jaki jest wpływ relacji na poziom współpracy między pracownikami w przedsiębiorstwie?

Analiza zarządzania relacjami interpersonalnymi poprzez kulturę organizacyjną w dolnośląskich przedsiębiorstwach wskazuje na wysoki stopień sprawności względem tych obszarów. Badania przeprowadzone przez autora potwierdzają, że przedsiębiorstwa realizują działania skoncentrowane na procesach zarządzania relacjami interpersonalnymi, które dają pracownikom realizować się w organizacji, adaptować się i współpracować, a przedsiębiorstwom utrzymać prawidłową kulturę organizacyjną. Na zadane pytanie: „Czy uważa Pan(i), iż kultura organizacyjna wpływa na relacje interpersonalne?”, respondenci w 83% wskazali na „tak”, 17% badanych uważało, że „nie”. Na kolejne pytanie dotyczące istotności kultury organizacyjnej w odniesieniu do relacji interpersonalnych zdecydowana większość respondentów odpowiedziała, że kultura organizacyjna w kształtowaniu relacji interpersonalnych jest ważna. Aż 39% respondentów wskazało, że jest ona bardzo ważna, dla 40% badanych jest ważna, 11 % badanych uznało, że jest raczej ważna, natomiast 7% badanych nie miało zdania. Zaledwie dla 3% respondentów kultura organizacyjna nie stanowi ważnego czynnika w kształtowaniu relacji interpersonalnych.

Analizując wyniki badań odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pan(i) wpływ relacji na poziom współpracy między pracownikami w przedsiębiorstwie?”, można stwierdzić, że wśród badanych respondentów nie zanotowano opinii o bardzo małym poziomie współpracy między pracownikami. Zauważa się, że ponad 90% pracowników uważa, że poziom współpracy jest wysoki i bardzo wysoki, co pozytywnie świadczy o stopniu zaawansowania kultury organizacyjnej w badanych organizacjach. Tylko 4% respondentów wskazało na mały wpływ, a 6% stwierdziło, że trudno powiedzieć. Żaden z badanych nie wskazał na bardzo mały wpływ relacji na poziom współpracy między pracownikami w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych potwierdza założenie, że funkcjonowanie badanych dolnośląskich przedsiębiorstw oparte jest na nowych paradygmatach dotyczących zarówno procesu zarządzania, jak i relacji wewnątrzpracowniczych. Długoterminowy rozwój przedsiębiorstw coraz bardziej jest uzależniany od czynników kulturowych, gdzie kultura organizacyjna nadaje tożsamość ich organizacji. W związku z tym kultura organizacyjna w badanych przedsiębiorstwach kształtuje zachowanie pracowników, co ma pozytywny wpływ na ich skuteczność i efektywność. Niezależnie od tego, że pracownicy organizacji mają różną osobowość, upodobania i antypatie, dostosowują oni swoje zachowanie do panującej kultury organizacyjnej, budując w ten sposób interakcje pomiędzy sobą oparte na zasadzie równości i wzajemnym szacunku.

Literatura

1. Berne E. (2008), *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWE, Warszawa.
2. Cheung S.O., Wong P.S.P., Wu A.W.Y. (2011), *Towards an Organizational Culture Framework in Construction*, „International Journal of Project Management”, 29, s. 33-44.
3. Crémer J. (1993), *Corporate Culture and Shared Knowledge*, „Industrial and Corporate Change”, 2, 1, s. 351-386.
4. Graham J. i in. (2017), *Corporate Culture: Evidence from the Field*, „National Bureau of Economic Research”, 53, 9, s. 16-49.
5. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2015), *The Value of Corporate Culture*, „Journal of Financial Economics”, 117, 1, s. 60-76.
6. Kozina A. (2015), *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie*, Mfiles.pl, Kraków.
7. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2013), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Otto J. (2001), *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa.
9. Piwowar-Sulej K. (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 39, 4, s. 143-148.
10. Tyszkiewicz R. (2017), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa.
11. Zafari K., Biggemann S. (2020), *Mindful Management of Relationships during Periods of Crises: A Model of Trust, Doubt and Relational Adjustments*, „Industrial Marketing Management”, 88, s. 278-286.

RELATIONS MANAGEMENT THROUGH THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

Abstract: The aim of the chapter is to identify the importance of managing interpersonal relations through the organizational culture of a company. The time scope of the research covered 2019, the research population consisted of enterprises of various sizes and specificities from the Dolnośląskie Voivodeship. The research technique was a questionnaire and a structured direct interview with employees of enterprises.

Keywords: manager, organizational culture, relationship management

Rozdział 6

BEZPIECZEŃSTWO INFORMACYJNE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM W XXI WIEKU (WYBRANE ASPEKTY)

Andrzej Żebrowski⁷, Izabela Szkurtat⁸

Streszczenie: We współczesnym świecie, zdominowanym przez globalną przestrzeń finansowo-gospodarczą wspieraną przez politykę i operacje informacyjne, każdy podmiot usytuowany w tej przestrzeni chce znać jak najwięcej sekretów gospodarczych swoich partnerów i przeciwników, szczególnie mających interesy konkurencyjne. Każdy z nich szuka odpowiedzi na wiele pytań, m.in. jak działają gospodarki tych podmiotów, z jakim skutkiem, a także jakie decyzje podejmują przywódcy państw oraz zarządzający sektorem prywatnym (narodowymi i ponadnarodowymi korporacjami handlowo-gospodarczymi). Na te i wiele innych pytań mogą odpowiedzieć służby wywiadowcze – wyspecjalizowane agendy rządowe i sektora prywatnego, a także ich analitycy. Działalność tego charakteru wpisuje się w proces budowania wiedzy, którą podmioty uczestniczące w procesie planistycznym, decyzyjnym i wykonawczym pozyskują w okresie poprzedzającym i w trakcie realizacji przypisanych zadań w sferze finansowo-gospodarczej.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, informacja, zagrożenia

Wprowadzenie

Globalna przestrzeń bezpieczeństwa dotyka wszystkich sfer działania państwa (państw), w tym narodowych i ponadnarodowych podmiotów gospodarczych. Generalnie ich działalność jest podporządkowana globalnemu kapitałowi, który narzuca zasady postępowania na wszystkich poziomach zarządzania państwami, prywatnym i państwowym sektorem ekonomiczno-gospodarczym.

Przemiany społeczno-polityczno-gospodarcze zapoczątkowane pod koniec lat 80. XX wieku skutkowały zanikiem barier dla globalizacji, która, mimo że dotyka szczególnie sfery gospodarczej, to jednak jest wszechobecna.

Upadek bipolarnego podziału świata to koniec barier przede wszystkim polityczno-administracyjnych dla ofensywnej i agresywnej globalizacji, której prawa są wykorzystywane przez mocarstwa kapitału globalnego za pomocą wolnego międzynarodowego przepływu kapitału, towarów, usług i ludzi. Temu złożonemu procesowi towarzyszy również swobodny przepływ informacji, wiedzy i idei, nie zawsze zgodnych z prawem narodowym i międzynarodowym.

⁷ Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, Instytut Nauki o Bezpieczeństwie

⁸ Akademia Pomorska w Słupsku, Instytut Bezpieczeństwa i Zarządzania

Globalizm gospodarczy to postać gospodarki dominującej, gdzie państwa silne i korporacje narzucają reguły gry przedsiębiorczej, które polegają przede wszystkim na przejmowaniu i sprawowaniu nadzoru nad przedsiębiorstwami branży znajdującej się w ich zainteresowaniu, traktując je jako strategiczny zasób. W następstwie tych ofensywnych działań tworzy się stosunki ekonomiczne siły i przewagi między podmiotami gospodarczymi panującymi i podporządkowanymi. Ich ofensywne działania wspierane są przez operacje informacyjne prowadzone m.in. przez dyplomację tradycyjną, dyplomację gospodarczą, narodowe służby wywiadowcze, komórki wywiadowcze usytuowane w strukturach wielkich kooperacji narodowych i ponadnarodowych, najemników XXI wieku (prywatne firmy usługowe oferujące szerokie spektrum usług w zakresie bezpieczeństwa) itp. Pozwala to zainteresowanym podmiotom gospodarczym na realizowanie strategicznych celów. Są one wspierane przez politykę gospodarczą, cenową, politykę kredytową banków, które w konsekwencji prowadzą do realizacji interesów sektorowych i ogólnych korporacji, co pozwala na podporządkowanie sobie gospodarki (gospodarek) określonego państwa, np. państw Europy Środkowej i Wschodniej. Sektory gospodarcze państw silnych, korporacji narodowych i ponadnarodowych, wykorzystując swoje atuty wspierane przez działania polityczne, finansowe i gospodarcze, wyznaczają m.in. państwu zależnym możliwości importu czy eksportu. W tych ofensywnych działaniach silne (najczęściej dominujące) podmioty gospodarcze nie stosują się do liberalnych rozwiązań gospodarczych. Są one chronione w zróżnicowany sposób: cłami, ograniczeniami importu, subsydiowaniem eksportu, podporządkowaniem krajów zależnych za pomocą kredytowania. „Liberalny handel międzynarodowy obowiązuje jedynie państwa biedne, które nie są w stanie konkurować z mocarstwami gospodarczymi. Udzielana im pomoc, przykładowo żywnościowa, ogranicza produkcję rolną danego państwa. Państwa rozwinięte gospodarczo stosują interwencjonizm handlowy i finansowy, narzucając państwu nierozwiniętym liberalizm gospodarczy, który je osłabia” (Narski 2004, s. 8).

Warto mieć na uwadze to, że „cały cywilizacyjny świat, Zachód i Wschód, Północ i Południe, został opleciony siecią instytucji finansowych, które uczestniczą w każdej dziedzinie życia. A ponieważ istotą tych instytucji jest zysk, siłą napędową zaś chciwość, jasne staje się, że z każdej dziedziny życia będą one chciały wydobyc coś dla siebie. Osiągają to zaś dzięki zastosowaniu wyrafinowanych technik propagandowych, manipulacyjnych oraz instrumentów finansowych dostosowanych do każdego typu działalności. Banki są z nami wszędzie: w domu, w pracy, w szkole, w szpitalu, w kościele, na cmentarzu, nic nie dzieje się bez ich udziału” (Białek 2019, s. 98-99).

Informacja, będąca kluczem do sukcesu lub porażki, to współczesna broń w rękach sprawnie zarządzających przedsiębiorstwem. Efektem jest zabezpieczenie potrzeb informacyjnych uprawnionych użytkowników i ochrona przed nieuprawnionym dostępem. Dlatego dla podmiotów gospodarczych tak ważna jest polityka bezpieczeństwa informacyjnego, chroniona przed konkurencją. Zarządzający muszą mieć świadomość istniejących zagrożeń i sposobów swobodnego poruszania się w ekonomiczno-gospodarczym środowisku zainteresowania, i ukazanie tego jest celem rozdziału.

Przestrzeń gospodarcza i wojna informacyjna

Obserwacja procesów, jakie zachodzą w globalnej przestrzeni gospodarczej, pozwala na stwierdzenie, że światem rządzi „przymus umożliwiający kilku jednostkom – tym, którzy umożliwiają i czerpią zyski z monopolu – żyć w społeczeństwie na koszt pozostałych. Ci, którzy kontrolują lub czerpią korzyści z państwowych koncernów i równocześnie mają wpływ na urzędników państwowych, określają zasady i tworzą regulacje, aby chronić swoje bogactwo, żerują na cudzej własności, uniemożliwiając innym wejście na ich teren” (Białek 2019, s. 202).

Podmioty te, mają świadomość i wiedzę co do zachodzących procesów, mają kluczowy wpływ na działalność podmiotów gospodarczych sektora państwowego i prywatnego, kształtując globalną przestrzeń ekonomiczno-gospodarczą i podejmując decyzje we własnym interesie finansowym.

Trwająca kooperacja negatywna w sferze finansowo-gospodarczej ukierunkowana jest przede wszystkim na sukces, którego osiągnięcie sprowadza się m.in. do eliminacji konkurencji. Okazuje się, że prawdziwe fortuny powstają wtedy, gdy zapewni się sobie status monopolisty (Białek 2019, s. 204).

Czasy współczesne to poważne przewartościowania pod względem jakościowym w życiu politycznym, społecznym i gospodarczym, a także w rozwoju nauki, techniki, technologii i ich zastosowania. To także zmiany w mentalności ludności, a szczególnie w mentalności polityków. Nie zawsze te przewartościowania mają racjonalne podłoże i nie zawsze prowadzą do racjonalnych rozwiązań tak w sferze politycznej, jak i gospodarczej.

Globalna wojna informacyjna i pandemia COVID-19 to dwa procesy, które zdominowały funkcjonowanie podmiotów sektora państwowego i prywatnego, a także codzienne życie społeczności międzynarodowej. W wymiarze ogólnoswiatowym zostało naruszone bezpieczeństwo ekonomiczno-gospodarcze i finansowe państw oraz korporacji narodowych i ponadnarodowych. Są to czasy, które niosą poważne przewartościowania przede wszystkim w życiu ekonomiczno-gospodarczym, ale także i społecznym, które wywierają wpływ na istnienie państw, niezależność gospodarczą, finansową, naukową, żywnościową, kulturową, zrównoważony rozwój itp. Zarówno wspomniana wojna informacyjna, jak i pandemia stanowią zagrożenia dla dotychczasowego porządku międzynarodowego, a wprowadzane obostrzenia stanowią wyzwanie praktycznie dla każdego podmiotu. Dyktują one warunki, określają zasady postępowania w międzynarodowej i narodowej przestrzeni polityczno-gospodarczej. Te dwa wskazane globalne procesy wpisują się w trwający wyzysk gospodarczy świata, co wynika z „międzynarodowego przepływu kapitału, i dotyczą:

- zagranicznych inwestycji bezpośrednich, jak budowy fabryk, tworzenia filii przedsiębiorstw, wykupu akcji firm na giełdzie,
- zagranicznych inwestycji portfelowych, jak zakupu papierów wartościowych, w tym akcji przedsiębiorstw bez aspiracji kontrolnych nad firmami,
- kredytów bankowych, w tym eksportowych,
- obrotów kapitałowych, dotyczących inwestycji, przepływów pieniężnych,
- zmian rezerw rządowych – dewiz i złota.

Postęp gospodarczy świata podporządkowany jest państwu rozwiniętym cywilizacyjnie i gospodarczo, bowiem mają one nad nimi przewagę finansową, technologiczną i w dziedzinie badań stosowanych i naukowych” (Narski 2004, s. 16-17).

Warto mieć na uwadze to, że w działalność gospodarczą wpisuje się przestrzeń wojny informacyjnej, gdzie informacja pełni rolę usługową, zabezpieczając potrzeby informacyjne uprawnionych użytkowników sfery finansowo-gospodarczej. Dlatego umiejętnie prowadzona polityka gospodarcza, w tym polityka bezpieczeństwa informacyjnego, powinna skutkować utrzymywaniem wysokiego poziomu rozwoju gospodarczego, co powinno przekładać się na poziom bezpieczeństwa społecznego. Dlatego tak ważne jest „stymulowanie przedsiębiorczości, zapewnianie stabilnych warunków, przekładających się na przejrzyste systemy: prawny, sprawnie działające instytucje gospodarcze (zwłaszcza finansowe), stabilna stopa procentowa i kurs walutowy. Rząd (rządy) powinien również ograniczać negatywne skutki wahań koniunkturalnych w gospodarce światowej oraz regularnie występujących kryzysów gospodarczych dla gospodarki narodowej” (Włoch 2009, s. 98).

W tych złożonych warunkach, niepewnych i ewoluujących, uprawnione podmioty polityczne i gospodarcze (sektora państwowego i prywatnego) powinny stworzyć skuteczny system zasilania w informację o otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym państwa, istotnych z punktu widzenia jego bezpieczeństwa finansowo-gospodarczego. Zadaniem tego systemu jest zabezpieczenie potrzeb informacyjnych uprawnionych użytkowników sfery politycznej i gospodarczej, gdzie budowana wiedza powinna stymulować rozwój gospodarczy i przekładać się na bezpieczeństwo społeczeństwa. Powinna ona zapewniać: ochronę socjalną i ekonomiczną struktury społeczeństwa, efektywne regulowanie rynku oraz zdolność państwa do nawiązywania i utrzymywania współpracy z innymi w celu kształtowania międzynarodowego środowiska ekonomicznego (Włoch 2009, s. 14).

Przemianom cywilizacyjnym towarzyszą nieustanne walki: handlowa, finansowa, terrorystyczna, psychologiczna, przemysłowa, medialna, narkotykowa, technologiczna, surowcowa, fałszywa pomoc ekonomiczna, kulturowa, poprzez prawo międzynarodowe i inne. Zróżnicowane formy pozamilitarnej konfrontacji są tak duże, że praktycznie nie do zidentyfikowania. Trwająca rewolucja naukowa i techniczna, a także nowoczesne technologie produkcji sprawiają, że możliwości prowadzenia walki są coraz większe. Dotyczy to zarówno sfery militarnej, jak i pozamilitarnej. Na szczególną uwagę zasługują techniki teleinformatyczne i komunikacyjne, których powszechność i zależność rzutuje na procesy decyzyjne i wykonawcze.

Szczególnym obszarem konfrontacji jest osobowa i techniczna przestrzeń informacyjna, gdzie informacja jest kluczem do sukcesu lub porażki. „Obecnie jednym z nietradycyjnych obszarów walki jest nowa jakość wykorzystywania sfery informacyjnej. Nowość ta polega głównie na tym, że informacja, w przeszłości wykorzystywana głównie do zasilania procesów decyzyjnych, teraz staje się dodatkowo środkiem walki, czyli bronią” (Szypra 2003, s. 12). Znaczenie ma tu nie tyle charakter broni, ale wywoływane przez nią skutki – jej główną cechą jest bowiem zdolność do paraliżu, dezintegracji, a w skrajnych przypadkach do fizycznej destrukcji. W aspekcie prowadzonych rozważań jest także instrumentem ekonomicznym, postrzeganym w kategorii broni ekonomicznej.

W następstwie wspomnianego rozwoju technologicznego ze wskazaniem na urządzenia emitujące energię elektromagnetyczną pojawiło się globalne uzależnienie od informacji, a w węższym znaczeniu od sieci i systemów teleinformatycznych. W rezultacie tak w sferze praktyki, jak i teorii pojawiła się wojna informacyjna, która zdominowała obecną przestrzeń bezpieczeństwa międzynarodowego.

Potrzeba informacji i jej wykorzystanie oraz zabezpieczenie

Walka o zabezpieczanie własnych potrzeb informacyjnych jest procesem, który prowadzi się w każdej dziedzinie związanej z realizacją funkcji wewnętrznej i zewnętrznej państwa, a także podmiotów sektora prywatnego narodowego i ponadnarodowego. Jej celem było i jest zdobycie więcej informacji niż ma przeciwnik, wprowadzanie go w błąd, uzyskanie zaskoczenia, a przez to odniesienie sukcesu (S.P. 1997, s. 33).

Czasy współczesne charakteryzują się zaskakującym, a jednocześnie znaczącym wzrostem informacji, gdzie technologie cyfrowe i komputerowe wpisują się w naszą codzienną rzeczywistość, bez której nie można funkcjonować. Żyjemy przed kolejnym progiem rozwoju cywilizacyjnego społeczności ludzkiej, który wpisuje się w trwającą wojnę informacyjną. Dotyka ona sfer: politycznej, społecznej, gospodarczej, militarnej itp.

Koniec zimnej wojny to istotne zawirowania w otoczeniu bezpieczeństwa, gdzie kluczową pozycję zajmuje globalne bezpieczeństwo finansowo-gospodarcze. Duże znaczenie w międzynarodowym systemie bezpieczeństwa znajdują regionalne, dwustronne i wielostronne porozumienia i układy ekonomiczne, zapewniające wyższy poziom bezpieczeństwa gospodarczego, finansowego, żywnościowego, surowcowego i innych, a przez to – wymagany poziom bezpieczeństwa powszechnego (Gołębiowski 1999, s. 9).

Skuteczne poruszanie się w tak skomplikowanym środowisku bezpieczeństwa ekonomicznego (tak międzynarodowym i narodowym) wymaga dostępu do wyselekcjonowanych, a przede wszystkim użytecznych informacji z punktu widzenia podmiotów gospodarczych sektora państwowego i prywatnego. Ta specyficzna konfrontacja obejmuje osobową i techniczną przestrzeń informacyjną, która jest obecna w globalnej przestrzeni gospodarczej. „Istniejące i rozwijające się środki łączności i komputerowe centra przetwarzania danych oparte na technologiach cyfrowych pozwalają skrócić czas niezbędny na podjęcie decyzji, a następnie stosownych działań (czas akcji – reakcji). Można to osiągnąć stosując coraz bardziej nowoczesne techniki komputerowe na drodze sensor – centrum decyzyjne. Sensorem są wszystkie oficjalne i nieoficjalne źródła informacji dotyczących szeroko rozumianej sfery finansowo-gospodarczej” (S.P. 1997, s. 33-34).

Podmioty sektora finansowo-gospodarczego wykorzystują coraz częściej hakerów komputerowych, finansistów, przemytników narkotyków i przedstawicieli prywatnych korporacji oferujących usługi dotyczące bezpieczeństwa, a w ich arsenalach znajdują się nie tylko samoloty, działa, gazy bojowe czy bomby, ale również wirusy komputerowe, przeglądarki internetowe i finansowe instrumenty pochodne (Latiff 2018, s. 11).

Trwająca ekonomiczna wojna w cyberprzestrzeni jest w coraz większym zakresie prowadzona przy użyciu komputerów, co pozwala na przeprowadzanie ataku

informatywnego na infrastrukturę ekonomiczną podmiotu zainteresowania. Jego celem jest nie tylko zdobywanie informacji (przejęcie kontroli nad zasobami przeciwnika), ale i zakłócanie jego percepcji. Działalność aparatu zasilającego w informacje pozwala na intensywną działalność analityczną, gdzie systemy sztucznej inteligencji coraz częściej będą zajmowały miejsce analityków wywiadu.

Działalność ta ukierunkowana jest na wykorzystywanie przewagi, jaką dają technika i nowoczesne technologie produkcji, co powinno wspierać strategię finansowo-gospodarcze, na którą będą się składać m.in. (Latiff 2018, s. 36):

- automatyczne systemy uczące się czy też maszyny, które mogą adoptować się do zmieniających się okoliczności i uczyć się w miarę upływu czasu;
- współpraca człowieka i maszyny, gdzie maszyny pomagają ludziom przetworzyć ogromne ilości informacji;
- wsparcie dla operacji informatycznych realizowanych przez ludzi;
- zespoły ludzkie składające się z ludzi i maszyn, w których załogi będą współdziałać z bezzałogowcami odpowiadającymi za dostarczanie informacji i komunikację;
- półautomatyczne technologie posiadające możliwości pracy w sieci, które będą pozwalały na wzajemne komunikowanie się i wyszukiwanie źródeł użytecznych informacji.

Przyjmuje się, że aktualny model konfrontacji pozamilitarnej, m.in. w sferze finansowo-gospodarczej, obejmuje trzy czynniki rażenia: rażenie (ogień), manewr (ruch) i informację, przy czym informacja jest podstawowym czynnikiem współczesnej kooperacji negatywnej. Uważa się bowiem, że określone właściwości zależności między czynnikami operacyjnymi (do których zalicza się siły, obszar, czas, informację) zdeterminowane są posiadaniem informacji dotyczących przeciwnika i siły własnych, obszaru i czasu ich działania (Janczak 2001, s. 10). W każdej kooperacji, ze szczególnym wskazaniem na negatywną, zawsze należy mieć na uwadze, że o wartości informacji decydują: jej treść, wiarygodność i użyteczność z punktu widzenia podmiotu posiadającego do niej dostęp czy też dążącego do wejścia w jej posiadanie. Dlatego trafne jest powiedzenie, że nie chodzi o to, aby wiedzieć wszystko, lecz by wiedzieć wystarczająco dużo, a przede wszystkim więcej niż przeciwnik (Janczak 2001, s. 10-11).

Zdobywanie, gromadzenie, przetwarzanie i dystrybucja informacji towarzyszą procesowi poznawczemu w sferze ekonomicznej. Rezultatem poznawczym tych procesów jest wiedza, którą się dysponuje. Transformacja informacji w wiedzę, z jej pozytywnymi lub negatywnymi skutkami, następuje w sposób bez mała niezauważalny. Informacja bowiem decyduje o sile i potędze każdego podmiotu (w tym i finansowo-ekonomicznego), który wykorzystuje ją w procesie realizacji swoich taktycznych, operacyjnych i strategicznych celów. Informacja zawsze decyduje o tzw. inteligencji podmiotu ekonomicznego, tj. o sposobie wykorzystywania przez nią posiadanych możliwości, zdolności dostosowania się do nowych sytuacji i programowania swojej przyszłej działalności, a więc zdolności osiągnięcia stałych sukcesów w warunkach ciągłych zmian i traktowania tych zmian nie tyle w kategoriach zagrożeń, co jako szans na rozwijanie nowej skutecznej działalności (Stoner, Freeman, Gilibert 1999, s. 589).

„Wiedza, konieczność jej zdobywania, upowszechniania i zarządzania nią to ważny element determinujący tworzenie własnej teorii zarządzania, to ważny warunek osiągnięcia sukcesu i źródło trwałej przewagi. Wiedza jest tym zasobem, który trzeba pomnażać i odnawiać. Wiedza jest to zbiór informacji o otoczeniu, który pozwala na wyciąganie wniosków w oparciu o przesłanki. Wiedza to proces, zatem jej zdobywanie to pewnego rodzaju podróż, która powinna mieć wyraźnie określony kierunek” (Skrzypek 2002, s. 111). Tym samym działalność w sferze ekonomicznej (sektora państwowego i prywatnego) to nieskończona podróż, która tak jak rozkład jazdy musi być korygowana pod wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

Należy mieć na uwadze to, że przemiany cywilizacyjne i towarzyszące im procesy zmuszają podmioty gospodarcze sektora państwowego i prywatnego do poszukiwania różnego rodzaju użytecznych informacji, pozwalających na swobodne poruszanie się w zglobalizowanej przestrzeni finansowo-gospodarczej. Współczesne organizacje gospodarcze potrzebują coraz więcej informacji, gdzie wraz z rozwojem cywilizacyjnym i naukowo-technicznym rośnie dążenie do zdobywania i gromadzenia informacji o ich finansowo-ekonomicznym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Podmioty, które mają ograniczony do nich dostęp lub nie posiadają ich, nie mogą normalnie egzystować i są skazane na marginalizację. Informacja, która stanowi podstawę wiedzy, staje się elementem decydującym o sukcesie, a jej brak prowadzi do porażki.

Informacja dla podmiotów właściwych w sferze ekonomicznej stanowi podstawę w procesie jej zdobywania i wykorzystywania. Kształtuje ich świadomość dotyczącą zjawisk (zdarzeń) występujących w ich środowisku działania. Informacje pozwalają im na dostosowanie się do zmieniającej się rzeczywistości i umożliwiają przygotowanie na sprawne funkcjonowanie w sytuacji zagrożeń kryzysowych. To dzięki informacjom, co wyraźnie należy podkreślić, uprawnione podmioty finansowo-gospodarcze posiadają wiedzę na temat zagrożeń, słabych i mocnych stron przeciwnika, a także własnych, oraz o posiadanym potencjale gospodarczym.

Realizacja celów taktycznych, operacyjnych i strategicznych w sferze ekonomicznej zarówno przez bogatych, jak i biednych to m.in. prowadzenie szpiegostwa gospodarczego. Dlatego sektor państwowy i prywatny prowadzący działalność przemysłowo-handlową, a także rządy oczekują od swoich służb wywiadowczych zabezpieczenia w informację, ze szczególnym wskazaniem na gotowe dokumentacje i receptury obejmujące wszystkie nowości techniczne, technologiczne, wynalazki, wiadomości ekonomiczne, bankowe, a także stanowiska innych rządów na określone tematy związane z działalnością ekonomiczną.

We współczesnym świecie zdominowanym przez globalną przestrzeń finansowo-gospodarczą wspieraną przez politykę i operacje informacyjne, każdy podmiot usytuowany w tej przestrzeni chce znać jak najwięcej sekretów gospodarczych swoich partnerów i przeciwników, szczególnie mających interesy konkurencyjne. Każdy z nich szuka odpowiedzi na wiele pytań, m.in. jak działają gospodarki tych podmiotów, z jakim skutkiem, a także jakie decyzje podejmują przywódcy państw zarządzający sektorem prywatnym (narodowymi i ponadnarodowymi korporacjami handlowo-gospodarczymi). Na te i wiele innych pytań mogą odpowiedzieć służby wywiadowcze – wyspecjalizowane agendy rządowe i sektora prywatnego, a także

ich analitycy. Działalność tego charakteru wpisuje się w proces budowania wiedzy, którą podmioty uczestniczące w procesie planistycznym, decyzyjnym i wykonawczym pozyskują w okresie poprzedzającym i w trakcie realizacji przypisanych zadań w sferze finansowo-gospodarczej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem a informacja

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga złożonych procesów, w tym związanych z polityką bezpieczeństwa informacyjnego. Przedsiębiorstwa z uwagi na charakter prowadzonej działalności, gromadzone, przetwarzane i udostępniane informacje prawnie chronione, misję, strategię i plany przedsiębiorstwa, współpracę z zagranicą, kontakty ze środowiskiem zewnętrznym (np. dostawcy, klienci, serwis) i zewnętrznym (np. zagraniczni dostawcy, klienci), realizują zadania w sferze bezpieczeństwa państwa zlecone przez właściwe podmioty, kontakty z ośrodkami naukowo-wdrożeniowymi itp. Skuteczna polityka bezpieczeństwa informacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wymaga skutecznych rozwiązań prawno-organizacyjnych, zabezpieczenia materiałowego, finansowego, a przede wszystkim wyszkolonego personelu. Budowanie polityki wymaga przestrzegania określonych zasad, mających wpływ na niezakłóconą działalność przedsiębiorstwa. Jej skuteczność wymaga jednak stosowania zasad ograniczonego zaufania i ograniczonego dostępu do informacji wymagających szczególnej ochrony. Z uwagi na to, że konkurencja zawsze będzie dążyła do tego, aby wejść w posiadanie informacji chronionych, zbudowany system ochrony informacji w przedsiębiorstwie winien być zabezpieczony przed nieuprawnionym dostępem. Oznacza to, że zarządzający, tworząc taki system, będą przestrzegali wspomnianych zasad i dostosowywali przyjętą politykę i system bezpieczeństwa informacyjnego do zmieniającego się otoczenia. Skuteczny system bezpieczeństwa informacyjnego to ochrona nie tylko na etapie planowania i wdrażania, ale i jego funkcjonowania.

Podsumowanie

Od najdawniejszych czasów zdobywanie cudzych tajemnic finansowo-ekonomicznych i związana z tym ochrona własnych sekretów traktowane jest jako zajęcie niezwykle pożyteczne dla interesów ekonomiczno-gospodarczych i politycznych uprawnionych podmiotów sektora państwowego i prywatnego. Dyskretne zdobywanie szczególnie cennych informacji dotyczących szeroko rozumianej przestrzeni ekonomiczno-gospodarczej przeciwnika, a także ścisłe strzeżenie własnych tajemnic – zawsze służą zarządzającym sferą ekonomiczną. Szerokie spektrum zainteresowania odnosi się do informacji o bliskich i dalszych sąsiadach, obejmując sfery ekonomiczne, postępu naukowego, technicznego i technologicznego, wynalazczości, polityki zagranicznej, polityki finansowej oraz polityki gospodarczej. Ponadto zakres zainteresowań dotyczy tajemnic handlowych, rynków zbytu, zawieranych kontraktów handlowych, prowadzonych negocjacji handlowych, wyników badań, gotowych projektów, zamierzeń produkcyjno-gospodarczych, projektów aktów prawnych związanych ze sferą gospodarczą państwa, charakterystyki osób zajmujących

kierownicze stanowiska państwowego i prywatnego sektora gospodarczego. Obecnie dziedzinami najbardziej penetrowanymi przez służby specjalne są: elektronika, elektrotechnika, informatyka, bionika, technika pomiarowa, materiałoznawstwo, medycyna, technika lotnicza i kosmiczna i inne (Michalski 1999, s. 19).

Należy mieć świadomość tego, że walka na niejawnym froncie wciąż trwa. Jest plagą naszych czasów, a agresja informacyjna ukierunkowana jest na zdobywanie (wykradanie) wszelkich informacji mających wpływ na poziom bezpieczeństwa ekonomicznego państwa (w tym sektora prywatnego) (Michalski 1999, s. 18).

Literatura

1. Białek J. (2019), *Czas niewolników. Jak świat stał się własnością kilku korporacji*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław.
2. Bocheńska A., Dutka K., *Traktat z Schengen*, Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Traktat_z_Schengen (dostęp: 12.06.2021).
3. Dworecki S. (1996), *Od konfliktu do wojny*, BUWIK, Warszawa.
4. Gołębiowski J. (1999), *Bezpieczeństwo narodowe RP*, „Zeszyt Problemowy. Towarzystwo Wiedzy Obronnej”, 1.
5. Janczak J. (2001), *Zakłócanie informacyjne*, AON, Warszawa.
6. Latiff R.H. (2018), *Wojna przyszłości. W obliczu nowego globalnego pola bitwy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Narski Z. (2004), *O dyktaturze kapitału globalnego*, SUSPENS, Toruń.
8. Michalski Z.C. (1999), *Dostosowanie regulacji prawno-organizacyjnych w ochronie tajemnicy państwowej i wojskowej do standardów NATO*, „Zeszyt Problemowy. Towarzystwo Wiedzy Obronnej”, 3.
9. Skrzypek E. (2002), *Wiedza, informacja i jakość jako czynniki sukcesu organizacji*, [w:] Kwaśnik Z., Kruk A. (red.), *System informacji strategicznej. Kluczowy czynnik sukcesu firmy*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom.
10. S.P. (1997), *Informacja jako decydujący czynnik sukcesu w przyszłych konfliktach zbrojnych*, „Wojskowy Przegląd Zagraniczny”, 1.
11. Stoner J.A.F., Freeman E., Gilibert D.R. jr. (1999), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
12. Szpyra R. (2003), *Militarne operacje informacyjne*, AON, Warszawa.
13. Włoch R. (2009), *Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa*, [w:] Wojtaszczyk A.K., Materska-Sosnowska A. (red.), *Bezpieczeństwo państwa*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.

INFORMATION SECURITY IN BUSINESS MANAGEMENT IN XXI CENTURY

Abstract: In the modern world dominated by the global financial and economic space supported by politics and information operations, each entity located in this space wants to know as many economic secrets as possible of its partners, opponents, especially those with competitive interests. Each of them is looking for answers to many questions, incl. how they work, with what effect, the economies of these entities, as well as what decisions are made by heads of state, managers of the private sector (national and supranational trade and economic corporations). These and many other questions can be answered by intelligence services – specialized government and private sector agencies, as well as their analysts. Activities of this nature are part of the process of building knowledge that entities participating in the planning, decision-making and executive process acquire in the period preceding and during the implementation of assigned tasks in the financial and economic sphere.

Keywords: information, security, threats

Rozdział 7

OUTSOURCING JAKO FORMA WSPÓŁPRACY USPRAWNIAJĄCA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Anna Śleszyńska-Świdarska⁹

Streszczenie: Warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu jest sprawne zarządzanie. Istnienie wielu metod zarządzania sprawia, że niełatwo jest zdecydować, którą z nich firma powinna zastosować, aby usprawnić swoje funkcjonowanie. Interesującą formą współpracy w tym kontekście jest outsourcing, mający zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. W nowym modelu współpracy outsourcingowej rola dostawcy usługi ewaluuje w stronę partnera biznesowego. Motywy, które popychają firmy do wykorzystania outsourcingu jako metody współpracy usprawniającej ich działalność, są zróżnicowane, podobnie jak i czynniki determinujące sukces w tym obszarze. Współpraca outsourcingowa wymaga zaangażowania każdej ze stron. Istotnym jej elementem jest zaplanowanie celów i efektów współpracy, poszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera outsourcingowego, inicjacja i realizacja współpracy oraz jej stała kontrola i monitoring. Ponadto w całym procesie współpracy outsourcingowej ważną kwestią na każdym jej etapie jest odpowiednie zarządzanie relacjami z partnerem. Choć outsourcing poprzez liczne korzyści może znacznie usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa, to w niektórych przypadkach może doprowadzić nawet do trwałej utraty przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: outsourcing, partner biznesowy, przesłanki i skutki outsourcingu, współpraca

Wprowadzenie

Zmieniające się z dużą dynamiką otoczenie sprawiło, że przedsiębiorstwa intensywnie poszukują sposobów, które szybko pozwoliłyby im przystosowywać się do zachodzących na rynku zmian. Konieczność redukcji kosztów działalności, ograniczenia ryzyka wystąpienia luki technologicznej w firmie czy koncentracji na kluczowej funkcji działalności to tylko niektóre z licznych działań, jakie zmuszone są podejmować przedsiębiorstwa, aby nie przegrać walki konkurencyjnej. Zarówno w teorii, jak i w praktyce istnieje wiele metod pozwalających uzyskać lepszą pozycję wśród rywali. Jedną z nich jest outsourcing. Nie jest on koncepcją nową, jego rozwój przypada na lata 80. i 90. XX wieku, a samo pojęcie „outsourcingu” znane było już o wiele wcześniej.

⁹ Uniwersytet w Białymstoku, Instytut Zarządzania

Literatura przedmiotu definiuje outsourcing niejednoznacznie. Przykładowe interpretacje przedstawiają go jako:

- „zakontraktowane korzystanie z zasobów, aktywów i umiejętności stron trzecich z zagwarantowanym stopniem jakości, elastyczności i wartości oraz transformację bądź odnowę procesów i technologii wspomagających działalność przedsiębiorstwa” (Bravard, Morgan 2010, s. 23);
- „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego, realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym” (Trocki 2001, s. 13);
- „oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy” (Pańkowska 2010, s. 13);
- „zlecenie na zasadzie stałej współpracy wykonywania zadań z zakresu danej funkcji przedsiębiorstwa niezależnym dostawcom zewnętrznym bądź specjalistycznym firmom” (Cook 2003, s. 21);
- „zlecenie przez przedsiębiorstwo na zewnątrz niektórych lub wszystkich funkcji związanych z danym obszarem działalności przedsiębiorstwa przy zachowaniu funkcji monitorowania i kontroli całego procesu outsourcingowego” (Sobińska 2010, s. 11);
- „zatrudnienie zewnętrznych grup do wykonywania prac, których organizacja albo nie chce, albo nie potrafi wykonać samodzielnie” (Corbett 2004, s. 21).

Początkowo outsourcing traktowany był jako metoda obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa. Wraz z postępem technologicznym zaczęto go postrzegać jako sposób zmniejszenia ryzyka zmian technologicznych (Staszewska 2021, s. 38). Dokonujący się dzięki temu wzrost przedsiębiorstw zachęcał je do poszerzania skali swojej działalności. Jako że trudno było w jednakowym stopniu zarządzać efektywnie wszystkimi obszarami działalności, zauważono konieczność koncentracji na kluczowej funkcji (Drzewiecki 2019, s. 15). I tu outsourcing okazał się pomocny. Aczkolwiek omówione podejścia do outsourcingu nadal są żywe wśród przedsiębiorstw, to zauważyć można, że coraz częściej outsourcing jest traktowany jako strategiczny wybór sposobu działania opartego na partnerskiej współpracy.

Celem rozdziału jest przedstawienie outsourcingu jako formy współpracy usprawniającej funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W związku z tak określonym celem sformułowano następujące pytania badawcze:

- Co motywuje przedsiębiorstwa do podjęcia współpracy outsourcingowej?
- Jakie są główne czynniki wpływające na skuteczność współpracy outsourcingowej?
- Jakie korzyści i zagrożenia związane są z podjęciem współpracy outsourcingowej?

Zdaniem Ch.L. Gay’a, aby outsourcing usprawnił funkcjonowanie przedsiębiorstwa, należy zarządzać nim „z wykorzystaniem całego potencjału intelektualnego, skrupulatnością w każdym szczególe, dbałością o kwestie finansowe i operacyjne oraz świadomością potrzeby tworzenia wzajemnych korzystnych relacji z partnerami, którzy będą mieć wpływ na realizację najważniejszych procesów biznesowych” (Gay, Essinger 2002, s. 22).

Motyw podjęcia współpracy outsourcingowej

Decyzja o podjęciu współpracy outsourcingowej powinna być zawsze dokładnie przemyślana. Według M. Trockiego przesłankę do zastosowania outsourcingu powinna stanowić pozytywna odpowiedź m.in. na następujące pytania (Trocki 2001, s. 67):

- Czy realizacja wydzielonych funkcji będzie efektywniejsza i skuteczniejsza poza przedsiębiorstwem?
- Czy powierzenie określonych funkcji podmiotowi zewnętrznemu pozwoli osiągnąć korzyści materialne lub/i niematerialne?
- Czy dostawca jest w stanie zapewnić dla naszego przedsiębiorstwa kompleksowe działanie na najwyższym poziomie?

Istnieje wiele motywów, które w mniejszym lub w większym stopniu wywierają wpływ na decyzję o wykorzystaniu outsourcingu w działalności przedsiębiorstwa. Wśród nich znajdują się np. motywy finansowe, logistyczne, marketingowe, organizacyjne, społeczne, rynkowe i inne. Korespondują one z celami (tab. 7.1), jakie stawia sobie do osiągnięcia przedsiębiorstwo stosujące outsourcing.

Tabela 7.1. Cele outsourcingu

Rodzaj celu	Przykład celu
Cele strategiczne	<ul style="list-style-type: none">– koncentracja na problemach strategicznych– zwiększenie swobody strategicznej działalności– zwiększenie skuteczności i efektywności działalności– zwiększenie elastyczności działalności– dostęp do know-how– bezpieczeństwo
Cele rynkowe	<ul style="list-style-type: none">– poprawa pozycji konkurencyjnej– zwiększenie skali działalności– dywersyfikacja lub koncentracja działalności– poprawa jakości
Cele ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none">– zwiększenie przychodów i redukcja kosztów– poprawa wyników ekonomicznych– ograniczenie ryzyka ekonomicznego– czas jako skala oszczędności
Cele organizacyjne	<ul style="list-style-type: none">– „odchudzenie” struktury organizacyjnej– uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych
Cele motywacyjne	<ul style="list-style-type: none">– obiektywizacja wyników ekonomicznych– upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego– rozwój przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Corbett 2004 s. 75-89)

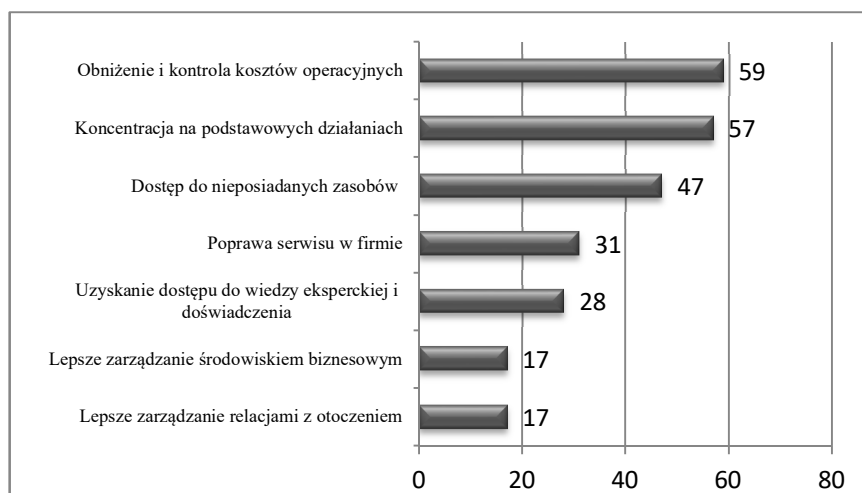
Wśród wymienionych celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w wyniku wdrożenia outsourcingu, kluczowa wydaje się redukcja kosztów, co

potwierdzają wyniki licznych raportów dotyczących outsourcingu. Z raportu *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw* wynika, że w 2010 roku, oprócz redukcji kosztów, ważnymi przesłankami podjęcia współpracy z partnerem zewnętrznym były koncentracja na kluczowym obszarze działalności i dostęp do nowych zasobów (rys. 7.1). Z kolei z raportu *Usługi outsourcingowe po pandemii* przygotowanego przez firmę Applover wynika, że przytoczone w raporcie wyniki badań Deloitte potwierdzają, iż 2020 roku wymienione powyżej trzy motywy podjęcia współpracy outsourcingowej nadal pozostawały niezmienione (Applover 2020, s. 9).



Rysunek 7.1. Główne motywy podejmowania outsourcingu w 2010 r. (w %)

Źródło: (Radło, Ciesielska 2020, s. 25)



Rysunek 7.2. Globalne motywy podejmowania outsourcingu w 2020 r. (w %)

Źródło: (Applover 2020, s. 9)

Głównym motywem współpracy outsourcingowej od wielu lat pozostaje więc dążenie do redukcji kosztów. Jak prognozują autorzy raportu *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, w przyszłości nie będzie to decydującym czynnikiem wyboru partnera outsourcingowego (ABSL 2020). Przedsiębiorstwa będą zwracały większą uwagę na jakość oferowanej usługi przez dostawców i generowaną wartość dodaną. Ponadto firmy chętniej będą korzystały z usług większej liczby dostawców outsourcingowych oraz będą poszukiwać do współpracy partnerów posiadających większą wiedzę specjalistyczną. Jednocześnie współpraca outsourcingowa będzie stawała się bardziej elastyczna i intensywna (ABSL 2020, s. 8).

Trend ten potwierdzają także przewidywania zawarte w raporcie Deloitte *Tech Trends 2020*, gdzie podkreśla się, że w przyszłości coraz więcej przedsiębiorstw będzie nawiązywać współpracę outsourcingową w celu wypracowania elastycznego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwoli to nie tylko na współdzielenie ryzyka z tym związanego, ale także na sprawne osiąganie przez firmy ich celów rozwojowych, zwłaszcza z wykorzystaniem nowoczesnej technologii oferowanej w ramach usług outsourcingowych (Deloitte 2020, s. 4).

Zgodnie z danymi przytoczonymi w raporcie *The State of Outsourcing Services in the Post-Pandemic Landscape* nie tylko duże przedsiębiorstwa decydują się na współpracę outsourcingową. W 2019 roku 37% małych firm zdecydowało się na outsourcing co najmniej jednego ze swoich procesów biznesowych, natomiast ponad połowa (52%) planowała to zrobić w przyszłości. Małe przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing głównie w celu zwiększenia efektywności (24%) i uzyskania pomocy eksperta (18%). Średnie przedsiębiorstwa są jednak bardziej skłonne do nawiązywania współpracy outsourcingowej (66%). Korzystają one głównie z outsourcingu w celu poprawy wydajności i jakości swoich działań (Applover 2020, s. 11).

Motywy podjęcia współpracy outsourcingowej są zróżnicowane. Mogą one różnić się pomiędzy przedsiębiorstwami w zależności m.in. od ich wielkości. Nie ulega jednak wątpliwości, że współpracą w ramach outsourcingu zainteresowane są również małe przedsiębiorstwa. Skłonność ta rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa.

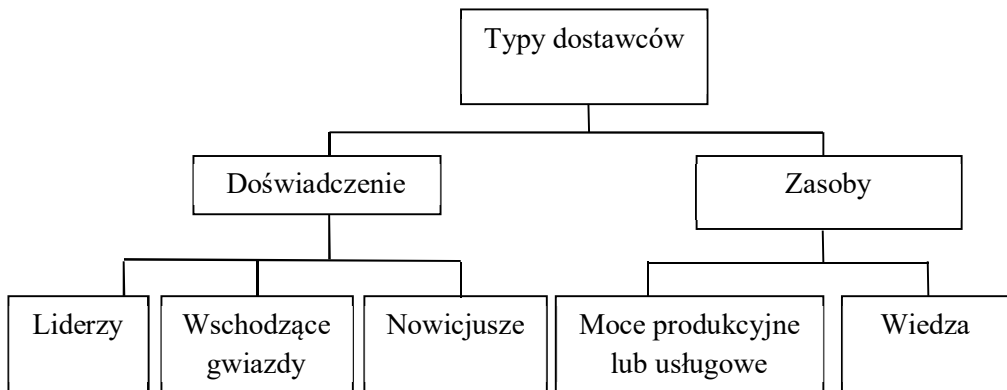
Czynniki skuteczności współpracy outsourcingowej

Ze względu na dość rozbudowany proces outsourcingowy na sukces współpracy outsourcingowej wpływ ma wiele czynników. Instytut Outsourcingu wymienia dziesięć takich determinant. Zalicza do nich (Gay, Essinger 2002, s. 20-21):

- zrozumienie celów firmy,
- strategiczny plan,
- wybór odpowiedniego usługodawcy,
- właściwie skonstruowany kontrakt,
- stałe zarządzanie relacjami,
- otwartą komunikację i informowanie zaangażowanych w proces osób i grup,
- poparcie i zaangażowanie ze strony kierownictwa wyższego szczebla,
- troskę o problemy personelu,
- krótkoterminową wypłacalność,
- dostęp do zewnętrznych źródeł specjalistycznej wiedzy.

Wszystkie wymienione czynniki są ważne i wymagają uwagi przedsiębiorstwa, jeżeli planuje ono wejście w relację outsourcingową. Z uwagi jednak na cel rozdziału i ograniczoną możliwość wypowiedzi omówione zostaną kwestie związane z wyborem dostawcy, konstrukcją kontraktu, zarządzaniem relacjami i systemem komunikacji partnerów outsourcingowych.

Na rynku istnieje wielu dostawców. Można ich podzielić, biorąc pod uwagę zróżnicowane kryteria: od geograficznych po związane ze skalą działania (Drzewiecki 2019, s. 59). Dwa najważniejsze kryteria, na podstawie których powinien być dokonywany wybór usługodawcy, to doświadczenie i posiadane zasoby. Podział dostawców ze względu na te kryteria przedstawia rysunek 7.3.



Rysunek 7.3. Typy dostawców

Źródło: (Power, Desouoza, Bonifazi 2010, s. 115)

Doświadczenie partnera outsourcingowego jest bardzo ważnym elementem, gdy firma chce odnieść sukces. Współpraca z każdym rodzajem dostawcy na tym poziomie ma zarówno zalety, jak i wady. Liderzy są najlepszym wyborem, gdy firma zamierza przekazać w outsourcing kluczowe kompetencje (Staszewska 2021, s. 79). Chociaż liderzy mający największe doświadczenie oferują wyższą jakość usług, popartą wiarygodnością i dobrym wizerunkiem, to współpraca z nimi wiąże się z wysokimi kosztami. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaoferować takiemu dostawcy długoletniej współpracy, to nie powinno z nim nawiązywać kontaktu. Podczas gdy firma wiele oczekuje od dostawcy, to dostawca tego typu wiele oczekuje także od firmy. Jeżeli nie spełnia ona jego kryteriów, to jego zaangażowanie we współpracę z taką firmą nie będzie zbyt wysokie. Taka sytuacja za całą pewnością nie będzie dla przedsiębiorstwa zadawalająca i będzie zwiększała ryzyko porażki procesu outsourcingowego. Z tego względu dobrze jest rozważyć także współpracę z mniej doświadczonymi usługodawcami.

Wschodzące gwiazdy to przedsiębiorstwa, które, chcąc udowodnić swoją wartość, podejmują nowe projekty, czasami przewyższające ich możliwości. Pragnienie wschodzących gwiazd znalezienia się na szczycie, połączone z wytężoną pracą, nierzadko prowadzi do prześcignięcia liderów. Jednak ich brak dojrzałości i doświadczenia sprawia, że powierzenie im ważnych przedsięwzięć jest obarczone

znacznie wyższym ryzykiem niepowodzenia niż w przypadku liderów (Power, Desouza, Bonifazi 2010, s. 115-115). Dlatego, podejmując kooperację ze wschodzącą gwiazdą, firma powinna najpierw dokładnie przyjrzeć się jej referencjom. Podobnie jest z podjęciem decyzji o współpracy z nowicjuszem. Ryzyko jest jednak o wiele większe niż przypadku dwóch poprzednich rodzajów dostawców. Nowicjuszom lepiej przekazywać do wykonywania tylko funkcje, które nie są kluczowymi obszarami działalności przedsiębiorstwa. Aby zwiększyć szansę na sukces kooperacji z nowicjuszem, warto zwrócić uwagę na fakt, czy tworzy on aliance z większymi i dojrzałymi dostawcami. Jeżeli tak, to relacje z takim nowicjuszem mogą okazać się dla naszej firmy bardzo owocne.

Drugi typ usługodawców to dostawcy posiadający określone zasoby, które potrzebne są w realizacji projektu outsourcingowego. Firma dokonuje tu wyboru dostawcy w zależności od tego, jaki proces czy funkcję będzie zlecać na zewnątrz (Foltys 2018, s. 62). W pierwszej kolejności firma musi skoncentrować się na potrzebach własnych, a dopiero później na wyborze dostawcy, który zaspokoi jej potrzeby. Pomocne w tej kwestii będzie uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Którego zasobu potrzebuje najbardziej: wiedzy czy mocy produkcyjnych?
- Który dostawca jest w stanie zaspokoić te potrzeby?

W poczynionych rozważaniach nietrudno jest dostrzec zależność pomiędzy rodzajem dostawcy a posiadanymi przez niego kompetencjami. Sformułowanie wniosku, że wraz ze wzrostem doświadczenia dostawcy zwiększa się jakość oferowanych przez niego zasobów, wydaje się być w pełni uzasadnione. Jeżeli przedsiębiorstwu zależy na doświadczeniu i zasobach, powinno wybrać dostawcę z najwyższej półki. Jeśli natomiast doświadczenie nie odgrywa wiodącej roli, a bardziej potrzebne jest uzupełnienie zasobów wewnętrznych firmy, to warto jest podjąć współpracę ze wschodzącą gwiazdą, która w pogoni za sukcesem stara się dorównać najlepszym usługodawcom.

Wybór właściwego partnera nie oznacza, że firma może być już pewna sukcesu outsourcingowego. Równie ważna co wybór dostawcy, a może jeszcze ważniejsza, jest konstrukcja kontraktu outsourcingowego. W praktyce często bywa, że długoterminowy kontrakt, którego konstrukcja nie do końca była przemyślana, może stać się groźną pułapką. Niemożność wycofania się z umowy obwarowanej restrykcyjnymi warunkami naraża odbiorcę usługi outsourcingu na poważne starty, chociażby na przykład z tytułu ograniczenia możliwości wykorzystania nowych szans. Utrzymanie relacji z dostawcą, który nie spełnia celów biznesowych przedsiębiorstwa, „nawet jeżeli rozwiązanie z nim kontraktu wiąże się ze spłatą poniesionych przez niego kosztów i zwrotem utraconych korzyści, nie ma najmniejszego sensu. Może być to bowiem w efekcie dużo kosztowniejsze od wyjścia z umowy” (Farfał, Szymanko 2009, s. 51).

Pomimo tego, że outsourcing jest powszechnie znanym i stosowanym narzędziem biznesowym, liczba błędów popełnianych przy konstrukcji umowy outsourcingowej nie maleje. W umowach tego typu, szczególnie dużej skali, każdy pojedynczy zapis, nawet ten najdrobniejszy, może w istotny sposób wpłynąć na efektywność kontraktu i poziom zadowolenia z niego, zwłaszcza po stronie klienta. Kontrolę zapisów ułatwią mądrze stosowane mechanizmy prawne. Zaskoczeniem

dla wielu osób jest to, że umowę o świadczenie usługi zawsze można wypowiedzieć. Klauzule o niewypowiedzalności mają tutaj niewielkie znaczenie. W razie konieczności ochrony zainwestowanego kapitału najlepiej odwołać się na przykład do odpowiednich klauzul wyjścia połączonych z odszkodowaniem (Foltys 2018). W skonstruowaniu dobrego kontraktu outsourcingowego nie wystarczy jednak tylko znajomość prawa czy technologii. Niezbędne jest również doświadczenie wyniesione z poprzednich kontraktów, wiedza o tym, co się udało, a co nie, oraz jakie mechanizmy były skuteczne, a jakie nieskuteczne i dlaczego. Unikalność każdej umowy połączona z mnogością rozwiązań outsourcingowych sprawia, że trudno jest opracować uniwersalny wzór kontraktu, którego konstrukcja byłaby odpowiednia dla każdego przypadku kooperacji outsourcingowej.

Najlepsza konstrukcja kontraktu i tak nie jest w stanie zapewnić dobrych relacji pomiędzy stronami umowy bez stałego nadzorowania owych relacji. Zbudowanie i utrzymanie silnych relacji pomiędzy uczestnikami umowy outsourcingowej uzależnione jest od wielu czynników. Są to (Dominguez 2009, s. 278-279):

- Zrozumienie wzajemnych celów i wartości, które towarzyszą ich realizacji.
- Działania zgodnie ze scenariuszem outsourcingowym i złożonymi sobie obietnicami.
- Powołanie odpowiednich zespołów, które odpowiedzialne będą za określone etapy outsourcingu. Istotne jest, aby było to ich główne i jedyne zajęcie.
- Poświęcony czas na przeprowadzenie procesu przekazania parterowi zadań i obowiązków. Unikanie pośpiechu jest jak najbardziej wskazane.
- Ustalone mechanizmy zarządzania projektem i zasady kontroli, które powinny być jasne, zrozumiałe i zaakceptowane przez obie strony.
- Regularność uaktualnień z dostawcą rezultatów pomiaru dotyczących osiągnięcia celów, włącznie z wydajnością, wynikami, zadowoleniem klienta, przebiegiem procesów i finansami w relacji do oczekiwań.
- Sygnalizowanie pojawiających się problemów.
- Stosowanie się do zasady: uroczyście obchodź i podkreślaj wszystkie osiągnięcia, nawet te mające małą wartość.
- Poziom wsparcia udzielanego przez organizację zespołom odpowiedzialnym za program outsourcingu oraz to, czy podziela ona wizje, plany i model biznesowy dostawcy.
- Występowanie sekretów lub ich brak w relacjach partnerów.

Bezproblemowe relacje są rzadkością. W każdym, nawet najlepszym związku biznesowym mogą pojawić się nieporozumienia. Dobrze jest, gdy w sytuacji wystąpienia kwestii spornych strony dysponują przemyślaną procedurą osiągnięcia porozumienia, która obejmuje:

- zasadę ustalania priorytetów, czyli szeregowania problemów według ich ważności;
- limity czasu na rozwiązanie problemów zależnie od stopnia ich ważności;
- ustalenie hierarchii odpowiedzialności za poszczególne problemy.

Gdy w relacji outsourcingowej pojawia się wiele nieudomówień, oznacza to, że niedomaga system komunikacyjny. Głównym powodem wydaje się brak otwartej komunikacji ze wszystkimi uczestnikami procesu outsourcingowego. W komunikacji należy być szczerym, zwłaszcza gdy sprawy dotyczą planowania kwestii związanych z outsourcingiem. Niepoinformowanie o planach jednostek lub grup

zaangażowanych w proces outsourcingowy zwiększa ryzyko jego niepowodzenia. Aby temu zapobiec, częstotliwość pomiędzy uczestnikami relacji outsourcingowej powinna być jak największa, zatem konsultacjom winny podlegać nawet sprawy najmniejszej wagi.

Dobra komunikacja w relacjach to tylko część sukcesu outsourcingu. Aby projekt outsourcingowy generował korzyści, należy pozyskać również poparcie i zaangażowanie ze strony kierownictwa wyższego szczebla (Staszewska 2021, s. 76). Każdy program outsourcingowy musi być kierowany przez kadre zarządzającą, która nie tylko rozumie i popiera cele projektu, ale również posiada odpowiednie kwalifikacje do jego wdrożenia. Menedżerowie powinni swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem wpierać planowanie, zdefiniowanie standardów dostarczanych produktów lub usług, wybór dostawcy i jego ocenę, negocjacje i opracowanie umowy o współpracy, proces komunikacji oraz stworzenie pełnego modelu zarządzania programem współpracy outsourcingowej.

Korzyści i zagrożenia współpracy outsourcingowej

Decyzja przedsiębiorstwa o outsourcingu zawsze powinna być poprzedzona analizą korzyści i zagrożeń, jakie związane są z jego zastosowaniem. Aczkolwiek w literaturze znacznie mniej wymienia się słabych stron outsourcingu, to jednak nie należy bagatelizować ich istnienia (Bravard, Morgan 2010, s. 23). Wynikają one nie tylko z samej istoty outsourcingu, ale także z uwarunkowań, w których się on odbywa. Świadomość przedsiębiorstwa dotycząca słabych stron outsourcingu może je ochronić przed skutkami błędnej decyzji, która może nie tylko osłabić przewagę konkurencyjną, ale nawet doprowadzić do jej całkowitej utraty. W kontekście przewagi konkurencyjnej ryzyko tej utraty zwiększa się, gdy zastosowany outsourcing związany jest z:

- wydzieleniem funkcji o dużym znaczeniu strategicznym dla firmy;
- utratą całkowitej kontroli nad wydzielonym obszarem działalności lub jego częścią;
- wydzieleniem procesów, które bezpośrednio związane są z podstawową działalnością przedsiębiorstwa;
- przekazaniem na zewnątrz danego całego obszaru działalności firmy.

Potencjalne korzyści i zagrożenia outsourcingu przedstawia tabela 7.2.

Tabela 7.2. Potencjalne korzyści i zagrożenia outsourcingu

Obszar	Pozytywne	Negatywne
Strategiczny	<ul style="list-style-type: none"> – skupienie się na kluczowych kompetencjach – poprawa elastyczności zgodnie z szybko zmieniającym się otoczeniem – przyspieszenie transformacji biznesu – dopasowanie wewnętrznych funkcji pomocniczych do większej, silniejszej konkurencji – redukcja ryzyka wynikająca ze zmian w otoczeniu 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczona opłacalność, jeżeli zawiodą relacje – wysokie bariery wyjścia – możliwość utarty poufnych danych – niepewność regulacji prawnych – brak znajomości lokalizacji dostawców

Finansowy	<ul style="list-style-type: none"> - zmiana struktury kosztów stałych i zmiennych na bardziej wydajną - przejrzystość kosztów - ochrona kapitału przez uniknięcie inwestowania w działalność pomocniczą - wzrost dochodów przez przesunięcie kapitału w procesy kluczowe generujące zyski, takie, które wcześniej nie były opłacalne ekonomicznie - generowanie przepływów pieniężnych poprzez przekazanie środków trwałych i wartości niematerialnych - powstawanie bodźców dla dostawców poprzez redukcję kosztów przy jednoczesnej poprawie jakości produktywności - poprawa ROI przez uwolnienie kapitału 	<ul style="list-style-type: none"> - ujawnianie zdolności finansowej - nieprzewidywane koszty transakcyjne - wyższe koszty usług dostawcy niż zakładane - wyższe koszty zarządzania zmianą
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> - reorientacja wewnętrznych zasobów jakości na bardziej wartościowe - uzyskanie dostępu do światowej jakości różnego rodzaju ekspertyz - zaangażowanie personelu w redukcję kosztów - zastąpienie wewnętrznych procesów, w których brakuje kontroli i odpowiedzialności na procesy światowej jakości, bardziej dojrzałe - wprowadzenie dyscypliny procesów poprzez standaryzację - skupienie się na ROI i korzyściach biznesowych procesów 	<ul style="list-style-type: none"> - utrata ekspertyz wewnętrznych - utrata kontroli nad wydzieloną działalnością - zależność od dostawców - zwolnienia jednych pracowników i zatrudnianie drugih, co wpływa źle na atmosferę pracy - ujawnienie braku zaangażowania dostawcy - brak motywacji dostawcy do poprawy swoich błędów - ograniczenie narzędzi zarządzania dostawcami
Technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie najnowszych technologii bez nakładów na inwestycje i ryzyka - osiągnięcie ekonomicznej korzyści skali poprzez ingerowanie dostawców w koszty infrastruktury coraz większej liczby klientów 	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość oszustwa dostawcy co do nowoczesności zastosowanej techniki - ryzyko zakłóceń technicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bhide 2005, s. 43-49)

Analizując tabelę 7.2, można stwierdzić, że outsourcing zmienia sytuację strategiczną i organizacyjną przedsiębiorstwa oraz wpływa na ekonomiczny aspekt jego funkcjonowania. Może to być jednak zmiana zarówno pozytywna, jak i negatywna. Trudno jest bowiem przewidzieć końcowy wynik współpracy outsourcingowej.

Wśród następstw pozytywnych wdrożenia outsourcingu warto wskazać przede wszystkim na optymalizację struktury kosztów, dostęp do wysokiej jakości zasobów, umożliwienie firmie koncentracji na kluczowej działalności oraz zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, która dzięki odchudzeniu jest bardziej elastyczna. W rezultacie firma może szybciej reagować na zmiany zachodzące

w otoczeniu. Największymi zagrożeniami outsourcingu wydają się natomiast (Bhide 2005, s. 48):

- utrata kontroli nad wydzieloną działalnością;
- możliwość utraty poufnych informacji;
- pogorszenie relacji z pracownikami, którzy ze względu na posiadaną wiedzę i umiejętności stanowią o istnieniu organizacji;
- wzrost zależności od dostawców i niewłaściwe wykonywanie przez niego usługi, co obniża jakość oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów i usług.

Ekonomiczne skutki zastosowania outsourcingu najczęściej utożsamia się ze zmianami w wymiarze finansowym, które dotyczą zmian w strukturze kosztów. Uzyskana w wyniku outsourcingu zmiana struktury kosztów pozwala uzyskać dodatnią rentowność przy niższym poziomie produkcji sprzedanej niż przed outsourcingiem. Wahania popytu na towary i produkty firmy, które przed outsourcingiem stanowiły ryzyko, teraz nie są już tak groźne dla rentowności przedsiębiorstwa. To znacznie zwiększa bezpieczeństwo biznesu, które w warunkach intensywnej konkurencji jest tak bardzo istotne. Wykorzystanie takiej szansy wymaga uznania outsourcingu jako jednego z instrumentów służących przejściu na wyższy poziom produkcji. Wówczas działanie przedsiębiorstwa musi wiązać się przede wszystkim z redukcją czynności rutynowych (Góralczyk 2012).

Jeżeli to tylko możliwe i ekonomicznie uzasadnione, firma w swoich działaniach powinna „dążyć do stosowania multisourcingu, a więc nawiązywania relacji z kilkoma partnerami, zamiast uzależniać się od jednego dostawcy”. Takie rozwiązanie pozwala zaprojektować obsługę funkcji, opierając się na najlepszych dostępnych na rynku dostawcach. Wprowadza pomiędzy nimi konkurencję, która sprzyja ustawicznemu podnoszeniu jakości funkcji i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań w jej obsłudze (Bhide 2005, s. 81). Niezbędne w zastosowaniu tego rodzaju outsourcingu jest posiadanie wykwalifikowanych menedżerów, potrafiących sprawnie zarządzać relacjami z dostawcami. Choć współpraca z jednym dostawcą jest łatwiejsza niż z wieloma, to jednak ze względu na możliwość pojawienia się niekompetencji dostawcy, jest ona bardziej ryzykowana. W przypadku wielu dostawców ryzyko to zostaje rozłożone.

Skutki outsourcingu nie zawsze można dokładnie przewidzieć. Ocena i pomiar efektów outsourcingu jest zadaniem niezwykle trudnym, zwłaszcza z uwagi na to, że aby dokonać pomiaru, musimy znać efekt, na który niestety trzeba poczekać czasami dłużej niż pierwotnie zakładano. Realna wartość outsourcingu niestety zmienna jest w czasie i wpływa na nią wiele czynników. Są one związane przede wszystkim z nakładami, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo, by przygotować się do oddania na zewnątrz danego procesu, a potem ewentualnie także do dobudowy wewnętrznych kompetencji po zakończeniu outsourcingu (Bielewicz 2006, s. 15). Chcąc zmniejszyć ryzyko outsourcingu, firma powinna przekazać na zewnątrz „tylko to, co na danym etapie rozwoju organizacyjnego jest w stanie efektywnie kontrolować. Wszystko zależy więc od dojrzałości samej firmy. Najważniejsze są kompetencje firmy i sprawność w obsłudze procesów” (Bielewicz, Rutkowski 2008, s. 16).

Przekazując na zewnątrz zasoby, firma powinna być świadoma, że działanie to wyprowadza do dostawcy część własnej wartości dodanej. Nie stworzy to

zagrożenia, jeżeli udział przekazanych w outsourcing aktywów stanowi niewielki procent ogółu aktywów przedsiębiorstwa. Zakres outsourcingu w firmie zaleca się zwiększyć w firmie tylko wówczas, gdy (Góralczyk 2006):

- dzięki temu lub w związku z tym wyraźnie wzrasta sprzedaż;
- wprowadza się długofalowy program oszczędnościowy, którego celem jest redukcja kosztów operacyjnych, dla uchronienia się od zbyt silnego obniżenia marży brutto;
- outsourcingowi jednych aktywów towarzyszy nabycie innych aktywów i dzięki temu nie pogarsza się zdolność kredytowa organizacji.

Korzyści i zagrożenia płynące z outsourcingu nie są jednakowe dla każdego przedsiębiorstwa. Ich wystąpienie bardzo często uwarunkowane jest wielkością firmy, skalą jej działania, specyfiką branży, w której funkcjonuje, rodzajem wydzielanej działalności czy rodzajem zastosowanego outsourcingu.

Pomimo tego, że outsourcing przynosi korzyści już w pierwszym roku jego zastosowania (a najczęściej pokrywają się one z motywami jego wdrożenia), to jeszcze niedawno w pełni zadowolona z rozwiązania outsourcingowego była mniej niż połowa polskich firm (Banachowicz, Świerżewski 2007, s. 5).

Zmiany w relacji dostawca outsourcingu – klient rozpoczęły się już wcześniej. Teraz jednak w nowoczesnym modelu współpracy outsourcingowej rola dostawcy usługi ewaluje do roli partnera. Odpowiedzialność za projekt rozkłada się po każdej ze stron. Nowy outsourcing łączy w sobie zalety klasycznych form dających klientowi kontrolę na procesem i jednocześnie zdejmując z klienta ciężar tworzenia nowoczesnych rozwiązań outsourcingowych (MM Magazyn... 2020). Nie oznacza to jednak, że ryzyko współpracy outsourcingowej zostało wyeliminowane. Świadomość tego powinna skłonić przedsiębiorstwa do każdorazowego przemyślenia i dogłębnego przeanalizowania decyzji o współpracy outsourcingowej.

Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono outsourcing jako formę współpracy usprawniającą funkcjonowanie firmy. Wykorzystywanie outsourcingu do tego celu jest coraz powszechniejsze. Motywy, którymi kierują przedsiębiorstwa, są różne. W większości przypadków outsourcing nadal pozostaje narzędziem służącym zmniejszeniu kosztów działalności. Jak wynika z badań, intensywność współpracy outsourcingowej w ciągu najbliższych kilku lat będzie rosła. Zainteresowanie taką współpracą wykazują nie tylko duże firmy, ale i małe.

Wiele przedsiębiorstw do końca nie zdaje sobie sprawy, że w niektórych przypadkach to przedsięwzięcie może się okazać ryzykowne. Obok wielu korzyści usprawniających funkcjonowanie firmy może również zaszkodzić, doprowadzając nawet do utraty trwałej przewagi konkurencyjnej. Dlatego każda decyzja o współpracy outsourcingowej powinna być dokładnie przemyślana i zaplanowana, z uwzględnieniem celów i czynników warunkujących skuteczne wdrożenie outsourcingu.

Literatura

1. ABSL (2020), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*, raport, <https://absl.pl/storage/app/uploads/public/5ee/887/8d5/5ee8878d59858995982318.pdf> (dostęp: 05.09.2021).
2. Applover (2020), *The State of Outsourcing Services in the Post-Pandemic Landscape*, <https://applover.com/download-report-outsourcing/> (dostęp: 08.09.2021).
3. Banachowicz E., Świerżewski Ł. (2007), *Wykorzystaj lepiej outsourcing od konkurencji. Raport z serii: Nowe trendy zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, 6.
4. Bhide D.B.D. (2005), *Strategic: Decision, Analysis, Best Practices and Emerging Trends*, [w:] Brudenall P. (red.), *Technology and Offshore Strategies*, s. 37-64, Palgrave Macmillan, New York.
5. Bielewicz A. (2006), *Trudne pytania o wartość*, „Computer World”, <https://www.computerworld.pl/news/Trudne-pytanie-o-wartosc,319572.html> (dostęp: 10.09.2021).
6. Bielewicz A., Rutkowski P. (2008), *Co oddać w outsourcing*, „Computer World”, 19, <https://www.computerworld.pl/news/Co-oddac-w-outsourcing,323849.html> (dostęp: 04.09.2021).
7. Bravard J.L., Morgan R. (2010), *Intelligently outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes, Warszawa.
8. Cook M.F. (2003), *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
9. Corbett M.F. (2004), *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing, Chicago.
10. Deloitte (2020), *Tech Trends 2020*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/tech-trends-trendy-technologiczne-2020.html> (dostęp: 10.09.2021).
11. Dominguez L.R. (2009), *Outsourcing krok po kroku dla menadżerów*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
12. Drzewiecki J. (2019), *Outsourcing jako narzędzie zmiany modelu biznesu: perspektywa business model canvas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
13. Farfał P., Szymanko G. (2009), *Kontrakt outsourcingowy kępuje nam ręce. Co robić?*, „Harvard Business Review Polska”, 2, s. 8-12.
14. Foltys J.P. (2018), *Outsourcing: idea, koncepcja, standard*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
15. Gay Ch.I., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele, i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
16. Góralczyk A. (2006), *Jak nie wpaść w pułapkę outsourcingu*, <http://dyrekcja.pl/articles/outsourcing/bezpułapki> (dostęp: 03.09.2021).
17. Góralczyk A. (2012), *Elementarna ekonomika outsourcingu*, <http://dyrekcja.pl/articles/outsourcing/econout> (dostęp: 01.09.2021).
18. MM Magazyn Przemysłowy Online (2020), *Nowe trendy w outsourcingu* <https://www.magazynprzemyslowy.pl/artykuly/nowe-trendy-w-outsourcingu> (dostęp: 07.09.2021).
19. Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C. (2010), *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa.
20. Radło M.J., Ciesielska D.A. (2010), *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw*, „Outsourcing Magazine”, 5, 25, s. 24-29.
21. Sobińska M. (2010), *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
22. Staszewska J. (2021), *Klaster i outsourcing narzędziami rozwoju przedsiębiorstwa*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
23. Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.

OUTSOURCING AS A FORM OF COOPERATION THAT IMPROVES THE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE

Abstract: The condition for the company's success in a changing environment is efficient management. The existence of many management methods makes it difficult to decide which of them should be used by the company to improve its functioning. An interesting form of cooperation in this context is outsourcing, with both supporters and opponents. In the new outsourcing cooperation model, the role of the service provider evolves towards a business partner. The motives that drive companies to use outsourcing as a collaboration method to improve their operations are varied, as are the factors that determine success in this area. Outsourcing cooperation requires the involvement of each party. An important element of it is planning the goals and effects of cooperation, searching for and selecting an appropriate outsourcing partner, initiating and implementing cooperation as well as its constant control and monitoring. In the entire process of outsourcing cooperation, an important issue at every stage is also the appropriate management of the relationship with the partner. Although outsourcing can significantly improve the functioning of an enterprise through numerous benefits, in some cases it may even lead to a permanent loss of competitive advantage.

Keywords: business partner, cooperation, outsourcing, premises and effects of outsourcing

Część II

**KOMUNIKACYJNE ASPEKTY WSPÓLDZIAŁANIA
Z WYKORZYSTANIEM NOWYCH TECHNOLOGII**

Rozdział 8

KOMUNIKACJA W PROCESIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Anna Karczewska¹⁰

Streszczenie: Procesy komunikowania się w organizacjach uległy znacznym przemianom w czasie pandemii COVID-19, m.in. w związku z narzuconymi w tym czasie ograniczeniami prawnymi w zakresie działalności przedsiębiorstw w różnych branżach. Adaptację do zmian otoczenia umożliwiło wdrożenie nowych technologii komunikacyjnych ułatwiających komunikację i pracę zdalną. Jakość wymiaru technologicznego komunikowania się w organizacji, jak również wymiaru międzyludzkiego i kultury organizacyjnej sprzyjającej komunikowaniu, jest bardzo istotna dla rozwoju wiedzy w organizacjach. Cele zarządzania komunikacją w organizacji są zbieżne z celami zarządzania wiedzą, zaś błędy w sferze komunikowania się mają bezpośredni wpływ na efektywność procesów zarządzania wiedzą. Rozdział ma na celu określenie znaczenia poprawnej komunikacji dla procesów zarządzania wiedzą w organizacji oraz wskazanie praktycznych rozwiązań wspierających zarządzanie wiedzą, w szczególności dzielenie się wiedzą między członkami organizacji. Zastosowaną metodą jest analiza literatury badanej dziedziny.

Słowa kluczowe: dzielenie się wiedzą, komunikacja zdalna, technologie informatyczne, zarządzanie wiedzą

Wprowadzenie

W procesie zarządzania wiedzą organizacje kreują wartości i innowacyjne rozwiązania, wykorzystując niematerialne zasoby przedsiębiorstwa oraz nowoczesne technologie informatyczne (ICT). Zarządzanie wiedzą w kontekście komunikacyjnym ma dwa wymiary – jeden humanistyczny, związany z czynnikiem ludzkim i relacjami interpersonalnymi, a drugi technologiczny, związany z narzędziami usprawniającymi komunikację oraz gromadzeniem wiedzy.

Kadra zarządzająca odpowiedzialna jest za odpowiednią jakość procesu komunikowania się w organizacji, adekwatny podział ról komunikacyjnych na każdym szczeblu organizacji, łączenie pełnionych ról z celami organizacji, a także za integrowanie systemu komunikacyjnego z kulturą organizacyjną. Podstawą efektywnego zarządzania procesem komunikacji jest opracowanie spójnej strategii komunikacyjnej organizacji i jej systematycznego wdrażania.

Bardzo ważne dla budowania pozytywnych relacji i współpracy w zespołach są odpowiednie umiejętności komunikacyjne członków organizacji, które powinny być regularnie udoskonalane poprzez odpowiednie szkolenia. Efektywna współpraca

¹⁰ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

w grupie jest ważna dla rozwoju innowacji i wzrostu kreatywności członków organizacji. Kadra zarządzająca powinna wspomagać te procesy poprzez rozwiązania technologiczne (takie jak narzędzia informatyczne, fora wymiany informacji online itp.), jak również rozwój kanałów bezpośredniej wymiany informacji i wiedzy. Te elementy zarządzania są zintegrowane z celami zarządzania wiedzą; niedociągnięcia i błędy w tym zakresie mają bezpośredni wpływ na efektywność procesów zarządzania wiedzą. Celem rozdziału jest omówienie na podstawie analizy literatury znaczenia poprawnej komunikacji dla procesów zarządzania wiedzą w organizacji oraz wskazanie praktycznych rozwiązań wspierających zarządzanie wiedzą, w szczególności dzielenie się wiedzą między członkami organizacji. Zastosowano metodę analizy literatury badanej dziedziny wiedzy.

Komunikacja zdalna jako konsekwencja rozwoju technologii komunikacyjnych

Procesy globalizacji, digitalizacji oraz rozwoju nauki i techniki powodują ciągłe zmiany warunków społeczno-gospodarczych, w jakich funkcjonują organizacje. Pracownicy mają coraz częściej kontakt z wiedzą i informacjami, co wynika z rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce oraz zmian w organizacji pracy, czasie i sposobie wykonywania pracy. Pandemia COVID-19 przyczyniła się do tego, że wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych stało się niezbędne do skutecznego zarządzania organizacją w niepewnych warunkach otoczenia społeczno-gospodarczego (Stare, Jaklić, Kotnik 2006, s. 287-302).

Jeszcze przed okresem pandemii postępujące procesy digitalizacji sprawiły, iż rósł udział pracy wykonywanej poza siedzibą organizacji oraz liczba osób samozatrudnionych (EPRS 2018, s. 5). Zmiany w stylu pracy obecnych pracowników wymagają rozwoju nowych umiejętności związanych z obsługą komputera, nowych programów komputerowych, samodzielnej organizacji czasu pracy, jak też zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym, będącej szczególnym wyzwaniem w czasie pracy zdalnej w domu. Ponadto złożoność pracy wysoko kwalifikowanej wzrasta, co sprawia, że pracownicy muszą coraz szybciej przyswajać nową wiedzę, w tym o postępujących innowacjach w swojej branży (Ratajczak 2007, s. 32-34).

Nowe technologie multimedialne i oprogramowanie wspierające pracę zespołową są coraz szerzej dostępne dla pracowników. Wielu z nich może korzystać z różnorodnych narzędzi i form komunikacji, takich jak wideokonferencje, szkolenia online, oprogramowanie ułatwiające pracę zdalną, np. przepływ dokumentów, czy dostęp do baz danych. Jest to korzystne z punktu widzenia efektywności i konkurencyjności organizacji. W wielu branżach w czasie pandemii praca zdalna była, przynajmniej okresowo, jedyną możliwą formą działalności ze względu na ograniczenia prawne. Te organizacje, które zdołały szybko dostosować się do zmiennych warunków otoczenia, nie tylko uniknęły zagrożeń, ale i mogły rozwinąć swoją aktywność. Przykładem może służyć rozwój telemedycyny w sektorze prywatnym.

Rozwój technologiczny sprzyja innowacyjności i internacjonalizacji firm. Czynniki te są kluczowe dla wzrostu i przetrwania małych i średnich przedsiębiorstw

w bardzo konkurencyjnej i opartej na technologii gospodarce światowej. W światowym handlu bardzo istotna jest innowacyjność usług, jak również zarządzanie kapitałem ludzkim oraz kompetencje technologiczne pracowników (Vuorio, Torkkeli, Sainio 2020, s. 92). Konsekwencją rozwoju nowych technologii oraz postępującego procesu digitalizacji jest rozwój komunikowania, nauki i pracy zdalnej. Rozwój ten przyspieszony został przez wybuch pandemii. Jednakże pełną ocenę skali tego zjawiska umożliwią dopiero szersze wyniki badań obejmujących okres pandemii.

Podstawy sprawnej komunikacji w zarządzaniu organizacją

Komunikacja służy czterem głównym funkcjom w organizacji: informowaniu, motywowaniu, kontrolowaniu oraz ekspresji emocjonalnej. Podstawowym celem komunikowania jest informowanie, umożliwiające prawidłowy przebieg procesów decyzyjnych w organizacji. Przekazywanie informacji jest niezbędne do podejmowania racjonalnych, opartych na faktach decyzji. Komunikacja motywująca pracowników wyjaśnia, jakie są ich cele, obowiązki i sposób ich wykonania oraz dostarcza informacji zwrotnej na temat ich aktywności zawodowej. Jest sposobem nagradzania lub wyciągania konsekwencji wobec pracowników w związku z wykonywaną pracą. Kontrolowanie członków organizacji oznacza aktywność związaną z przestrzeganiem reguł, podporządkowaniem się hierarchii, jak też wykonywaniem obowiązków służbowych. Komunikowanie służy również ekspresji emocjonalnej. W ramach współpracy w zespołach dochodzi do licznych interakcji społecznych, w ramach których pracownicy zaspokajają swoje potrzeby społeczne oraz wyrażają i regulują swoje emocje (Robbins 2013). Jak wynika z powyższych rozważań, właściwie zorganizowany proces komunikowania się członków organizacji jest podstawą efektywnego funkcjonowania oraz osiągnięcia celów i misji organizacji.

Proces komunikowania się w organizacji ma na celu również tworzenie stosownych warunków, które umożliwiają stymulowanie kreatywności i efektywności członków organizacji, rozwój odpowiedniej kultury organizacyjnej czy też uwrażliwianie kadry kierowniczej na potrzeby i problemy pracowników. Pozostałe cele obejmują: budowanie klimatu porozumienia między członkami organizacji, wzbudzanie motywacji członków organizacji oraz likwidowanie oporu i lęku pracowników przed zmianami poprzez przygotowanie do nich i ich zrozumienie (Olsztyńska 2002, s. 168-169).

Kolejnym celem komunikowania jest usprawnianie procesów związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacji. Zarządzanie wiedzą jest efektem szybkiego rozwoju systemów informacyjnych. Wiedza w organizacji podlega kilku podstawowym procesom: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się, rozpowszechniania, wykorzystywania i zachowywania wiedzy. Zarządzanie wiedzą realizowane jest poprzez wykonywanie ciągłych i cyklicznych funkcji zarządzania, skupionych na zasobach wiedzy i zadaniach, oraz konkretnych instrumentach usprawniających procesy zarządcze (Matulewski 2007, s. 101-102).

Jak wskazują badania przeprowadzone na dużych przedsiębiorstwach w Polsce, przed pandemią najbardziej rozpowszechnionym narzędziem komunikacji była poczta e-mail (tab. 8.1). W następnej kolejności: sieć wewnętrzna Intranet, systemy

ERP, media społecznościowe oraz komunikatory internetowe. W celu skutecznego wykorzystywania nowych narzędzi komunikowania potrzeba odpowiedniej, sprzyjającej im kultury organizacyjnej. Są one rozpowszechnione szeroko w organizacjach uczących się, otwartych na dzielenie się wiedzą. Ponadto nie wszystkie przedsiębiorstwa mają zasoby finansowe na wykorzystywanie najnowocześniejszych narzędzi technologicznych, szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa mogą w tym względzie odstawać od dużych organizacji z kapitałem zagranicznym. (Skrzypek 2018, s. 36). Jednakże w warunkach pandemii udział firm korzystających z technologii umożliwiających komunikację i pracę zdalną wzrósł, wzrosła też znajomość różnorodnych programów komputerowych i narzędzi komunikacyjnych, choć do zmierzenia skali tego zjawiska potrzebna jest replikacja badań.

Tabela 8.1. Wykorzystanie wybranych nowych narzędzi komunikacyjnych w dużych przedsiębiorstwach w Polsce. N = 179

Rodzaj narzędzia komunikacyjnego	Procentowy udział użytkowników (użytkowanie narzędzia w przynajmniej średnim stopniu)
E-mail	98.3%
Sieć wewnętrzna (Intranet)	85.5%
System ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)	63.7%
Media społecznościowe (np. Facebook, Twitter, Instagram)	42.4%
Komunikatory internetowe (np. Skype dla biznesu, Messenger)	39.6%
Platformy komunikacji online (wymiany dokumentów, koordynacji pracy grupowej, np. Workflow, Google Docs)	33.5%
Webinary (szkolenia online)	21.8%
Systemy monitorowania efektywności pracy	18.4%

Źródło: (Karczevska 2020, s. 16157-16167)

Jak prezentuje tabela 8.2, w celu organizacji sprawnego procesu komunikowania się w organizacji należy uwzględnić szereg czynników związanych zarówno z czynnikiem ludzkim (członkowie organizacji), jak i stworzonymi warunkami w środowisku pracy (kultura organizacyjna).

Niezwykle istotna w procesie komunikowania się jest otwartość członków organizacji na innych ludzi oraz na zmiany. Należy rozwijać w pracownikach uważność, tolerancję, umiejętność obserwacji oraz świadomość kontekstu komunikowania, szczególnie w zespołach międzykulturowych. W środowisku międzykulturowym nie każdy aspekt komunikacji będzie przewidywalny i znany. Tolerancja wobec inności i niejednoznaczności umożliwia lepsze rozumienie sytuacji, w których znajduje się rozmówca oraz jego intencji. Bardzo ważny jest rozwój kompetencji umożliwiających dostosowywanie się do nowych sytuacji i ludzi oraz szacunek dla odmienności, także kulturowej (Szopski 2005, s. 88).

Tabela 8.2. Sprawna komunikacja w organizacji – czynnik ludzki i organizacyjny

Mówca i odbiorca / członkowie organizacji	Warunki środowiska pracy / kultura organizacyjna
<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedni poziom motywacji i zaangażowania członka organizacji – niski poziom rywalizacji między członkami organizacji – znajomość umiejętności współpracowników z zespołu (np. katalog umiejętności online) – uwzględnianie różnic międzykulturowych rozmówcy – uczestniczenie w treningach i szkoleniach dotyczących komunikacji – posiadanie przez członków zespołu kompetencji w zakresie zasobów umożliwiających i usprawniających komunikację (np. sprzętu, oprogramowania czy kanałów komunikacji) – umiejętność definiowania celów zadań, które biorą pod uwagę dzielenie się wiedzą z pozostałymi członkami zespołu – dostosowanie przekazów do poziomu zrozumienia i możliwości percepcyjnych odbiorcy przekazu – zadbanie o odpowiednią jakość procesu komunikacji, co uwzględnia m.in. wysoką świadomość procesu komunikacji, zadbanie o przejrzystość przekazu itp. 	<ul style="list-style-type: none"> – likwidacja fizycznych barier komunikacyjnych; udostępnienie wielu kanałów komunikacji członkom organizacji – zapobieganie przesyłowi informacyjnemu – regularne informowanie zespołu o jego postępach – organizowanie spotkań zakończonych podsumowaniem, najlepiej w formie pisemnej – korzystanie z wideokonferencji i innych – podobnych rozwiązań w celu poszerzenia współpracy i podwyższenia poziomu zaufania między członkami zespołu – oczekiwanie kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań przez kadrę zarządzającą – podnoszenie indywidualnego zaangażowania i poziomu motywacji pracowników przez kadrę zarządzającą – odpowiedni podział ról komunikacyjnych pomiędzy kadrą kierowniczą różnych szczebli – ustalanie celów i misji firmy, przekładanie ich na określone cele oraz działania, jak również dostarczanie potrzebnych informacji innym członkom organizacji – zadbanie o integralność komunikacji z kulturą organizacyjną, mającą istotny wpływ na relacje międzyludzkie i wzorce komunikowania w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Carneiro 2000, s. 90; Olsztyńska 2002, s. 169-170; Jashapara 2006, s. 253-254; Stankiewicz 2006, s. 25-29)

Komunikacja w procesie dzielenia się wiedzą w organizacji

Nowe technologie komunikacyjne (ICT) pomagają w pełnieniu głównych funkcji kierowniczych organizacji. Wspierają innowacyjność, procesy zarządzania wiedzą i talentami oraz efektywne funkcjonowanie organizacji na globalnym rynku, szczególnie działania służące adaptacji do wysoce zmiennego otoczenia. Jak wskazują badania przeprowadzone na dużych polskich przedsiębiorstwach, fakt, że zastosowanie nowych technologii komunikacyjnych jest niezbędne do utrzymania konkurencyjności na rynku w branży, jest pozytywnie skorelowany z wdrażaniem przez przedsiębiorstwa nowych technologii oraz uznaniem innowacyjności jako kluczowej wartości w organizacji (Karczewska 2012, s. 238-249).

Wysoka konkurencja przyczyniać się będzie do coraz szerszego wykorzystania nowych technologii, w tym w procesach komunikowania się w organizacji. Wdrożenie ICT jest najczęściej związane ze środowiskiem pracy charakteryzującym się elastycznością i otwartą organizacją (Stanos, Prastacos, Poulymenakou 2002, s. 670;

Tabaszewska 2013, s. 126-129). Świadomość znaczenia nowych technologii dla poziomu konkurencyjności organizacji na rynku stanowi zachętę do ich wdrażania w celu poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, ale jednocześnie zwiększa poziom stresu członków organizacji związany z korzystaniem z przeciążeniem informacyjnym bądź też stałą dostępnością pracownika dla pracodawcy (Spanos, Prastacos, Poulymenakou 2002, s. 659-675). Ważne staje się zatem kontrolowanie poziomu stresu pracowników oraz wprowadzanie programów równowagi praca – życie prywatne, aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu i innym niekorzystnym skutkom stresu.

Takie narzędzia jak internetowe platformy komunikacji i współpracy, szkolenia online czy systemy monitorujące efektywność pracy warto wdrożyć w szerszym wymiarze w polskich firmach, aby usprawnić procesy zarządzania wiedzą czy współpracy w zespołach oraz pracy zdalnej. Korzyści w zakresie oszczędności i czasu płynące z tych rozwiązań były do tej pory niedoceniane w znacznej liczbie polskich firm (Sołek-Borowska 2017, s. 111-112; Cupiał i in. 2018). Pandemia i powracające ograniczenia w działalności organizacji mogą powoli zmienić ten stan rzeczy.

Dla efektywnego procesu zarządzania wiedzą, szczególnie dzielenia się wiedzą między pracownikami, ważna jest nie tylko technologiczna strona komunikowania się, ale także pewne istotne czynniki kultury organizacyjnej, np. system komunikowania, wartości dotyczące relacji międzyludzkich umożliwiające współpracę i zaufanie. Zaufanie między członkami zespołu to „stopień, w jakim dana osoba jest pewna siebie i chętna do działania na podstawie słów, działań i decyzji innej osoby” (Kanawattanachai, Yoo 2002, s. 43). Zaufanie jest niezbędne, aby przełamać opór pracowników w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami w sferze pracy.

Proces dzielenia się i rozpowszechniania wiedzy obejmuje powielanie wiedzy, mające na celu dostarczenie potrzebnych zasobów wiedzy pracownikom, dzielenie się zdobytymi doświadczeniami oraz wymianę bieżących doświadczeń, co umożliwia rozwój wiedzy w organizacji. W trakcie tych procesów pracownicy zapoznają się z normami i wartościami obowiązującymi w organizacji, własnym miejscem w strukturze organizacyjnej, pełnią rolę i zakresem obowiązków. Dzielenie się doświadczeniami, oprócz odpowiednich warunków w sferze relacji interpersonalnych, wymaga również zapewnienia nowoczesnych narzędzi, tj. sieci internetowych i intranetowych, oprogramowania, bazy danych, systemów eksperckich itp. (Marek 2010, s. 185-200).

Dobre praktyki w zakresie komunikowania się w procesie zarządzania wiedzą, w tym te dotyczące członków organizacji i warunków środowiska pracy, prezentuje tabela 8.3.

Kadra zarządzająca powinna mieć także świadomość głównych barier, jakie mogą się pojawić w zarządzaniu wiedzą w organizacji, w tym tych pojawiających się w procesie komunikacji. W literaturze wskazuje się m.in. na utrudnienia w komunikowaniu się związane z odległością w przestrzeni, brakiem odpowiednich kanałów formalnych i nieformalnych w organizacji czy konfliktami wewnętrznymi. Problemem może być także brak spójnej kultury organizacyjnej, a co z tym związane wspólnych wartości i norm postępowania, bądź też bariery kulturowe (Skrzypek 2018, s. 44-45).

Tabela 8.3. Zasady efektywnego komunikowania w kontekście zarządzania wiedzą

Mówca i odbiorca / członkowie organizacji	Warunki środowiska pracy / kultura organizacyjna
<ul style="list-style-type: none"> – mówienie do pracowników językiem korzyści, tak aby widzieli sens wdrażania w ich pracy narzędzi dotyczących dzielenia się wiedzą – znajomość nieformalnych kanałów przepływu informacji przez pracowników i kadrę zarządzającą – gotowość pracowników do wykorzystania narzędzi przekazywania wiedzy dostępnych w organizacji – wysoki poziom zaufania między pracownikami organizacji – przeświadczenie, że dzielenie się wiedzą jest skutecznym sposobem utrzymania przewagi konkurencyjnej, a nie jej utraty – posiadanie przez pracowników odpowiednich kompetencji językowych i doświadczeń zawodowych wspierających procesy zarządzania wiedzą – wysokie zaangażowanie kadry zarządczej w procesy dzielenia się wiedzą jako przykład dla innych członków organizacji – otrzymywanie przez pracowników konstruktywnej informacji zwrotnej na temat jakości własnej pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – spotkania sprzyjające wymianie wiedzy ukrytej (np. spotkania koleżeńskie, pikniki, międzywydziałowe seminaria, ogniska, wycieczki) – listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń czy grupy wspólnych zainteresowań w sieci – portal korporacyjny umożliwiający np. lokalizowanie specjalistycznej wiedzy – kodyfikacja wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, baz danych: baza najlepszych rozwiązań, fora wymiany doświadczeń – nagradzanie pracowników za omawianie własnych błędów bez obaw o krytykowanie czy ukaranie, kultura otwartości na błędy, poszukiwanie pomocy, środowisko umożliwiające uczenie się i wspierające innowacyjne pomysły – stosowanie programów mentorskich, systemów eksperckich, systemów wspomaganie decyzji – stosowanie systemów wspomaganie pracy grupowej (tj. poczta elektroniczna, system obiegu dokumentów, grupowy rozkład zajęć) – system oceniania i motywowania uznający i doceniający współpracę, dzielenie się wiedzą i efekty pracy zespołowej – płaska struktura organizacyjna i aranżacja miejsc pracy umożliwiająca wymianę myśli i pomysłów między współpracownikami – stwarzanie fizycznej przestrzeni dla spotkań, w tym nieformalnych, sprzyjających wymianie wiedzy i doświadczeń; jasne procedury przepływu informacji

Źródło: (Soliman, Spooner 2000, s. 340-341; Davenport, Grover 2001; Żur 2005; Żarczyńska-Dobiesz 2015, s. 48)

Do komunikowania się oraz dzielenia się wiedzą i doświadczeniami może również zniechęcać pracowników przekonanie, że wiedza daje władzę (więc nie należy się nią dzielić), złe doświadczenia z dotychczasowego komunikowania się i współpracy w zespole czy też niskie poczucie własnej wartości. Negatywny wpływ mają także: opór pracowników wobec zmian, chęć bycia niezastąpionym i postawa rywalizacyjna, obawa przed kompromitacją lub przed wykorzystaniem wiedzy przez innych, podczas gdy osoba dzieląca się nią pozostanie niezauważona. Istotnym czynnikiem wpływającym negatywnie na komunikowanie się jest także niski poziom kompetencji komputerowych i znajomości nowych technologii. Do organizacji należy zadbanie o to, aby jej członkowie stale doskonalili zarówno kompetencje interpersonalne, jak i technologiczne, jak również zapewnienie odpowiedniej kultury

organizacyjnej sprzyjającej wymianie wiedzy i doświadczeń między pracownikami (Fazlagić 2014, s. 117-120).

Podsumowanie

Procesy komunikowania się w organizacji są ściśle powiązane z zarządzaniem wiedzą. Wiele funkcji komunikowania jest zbieżnych z celami i funkcjami zarządzania wiedzą. Odpowiednie kierowanie komunikatów motywujących, oceniających, dających informację zwrotną o wykonanej pracy, kontrolujących przebieg współpracy członków organizacji zapewnia właściwe przeprowadzanie procesów zarządzających dotyczących wiedzy w organizacji. Tworzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą, jak również jej gromadzenie wspierane jest przez odpowiednią kulturę organizacyjną, umożliwiającą budowę relacji opartych na zaufaniu oraz odpowiednią bazę narzędzi i rozwiązań technologicznych.

Dzielenie się wiedzą w organizacji wymaga komunikacji opartej na zaufaniu, wzajemności, atmosfery wolnej od nadmiernej rywalizacji, konstruktywnej informacji zwrotnej od przełożonych oraz pozytywnych relacji interpersonalnych między pracownikami. Umożliwianie i docenianie aktywności w sferze komunikowania, doskonalenie kompetencji komunikacyjnych i technologicznych pracowników jest czynnikiem sprzyjającym swobodnemu dzieleniu się wiedzą, a co za tym idzie zwiększeniu innowacyjności i kreatywności pracowników.

Literatura

1. Carneiro A. (2000), *How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?*, „Journal of Knowledge Management”, 4, 2, s. 87-98.
2. Cupiał M. i in. (2018), *Information Technology Tools in Corporate Knowledge Management*, „Ekonomia i Prawo”, 17, 1, s. 5-15.
3. Davenport T., Grover V. (2001), *Special Issue on Knowledge Management*, „Journal of Management Information Systems”, 18, 1, s. 3-4.
4. EPRS (2018), *The Impact of New Technologies on the Labour Market and the Social Economy*, European Parliament Research Service, IP/G/STOA/FWC/2013-001/LOT 8/C1 February, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/614539/EPRS_STU\(2018\)614539_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/614539/EPRS_STU(2018)614539_EN.pdf) (dostęp: 20.08.2021).
5. Fazlagić J. (2014), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor”, 1, s. 117-120.
6. Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa.
7. Kanawattanachai P., Yoo Y. (2002), *Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams*, „Sprouts: Working Papers on Information Systems”, 2, 10, <http://sprouts.aisnet.org/2-10> (dostęp: 21.08.2021).
8. Karczewska A. (2012), *Using Modern Forms and Tools of Communication in an Organization for the Effective Human Resources Management*, [w:] Illes C.B., Bylok F., Dunay A. (red.), *Human Resource Management and Corporate Competitiveness*, s. 238-249, Szent István University Publishing, Gödöllő.
9. Karczewska A. (2020), *Conditions of Work in the Digital Economy and their Consequences for Management of the Enterprises*, [w:] Soliman K.S. (red.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*, s. 16157-16167, International Business Information Management Association (IBIMA), Norristown.

10. Marek A. (2010), *Rola kultury organizacyjnej w tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy w organizacji*, [w:] Zemło M., Jabłoński A., Szuwarzyński A. (red.), *Między słowem a obrazem*, s. 267-280, Wydawnictwo KUL, Lublin.
11. Matulewski M. (2007), *Informacja, komunikacja a zarządzanie wiedzą*, [w:] Nowak P., Nowakowski P. (red.), *Język, komunikacja, informacja*, t. 2, s. 93-104.
12. Olsztyńska A. (2002), *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, s. 167-178, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
13. Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Robbins S.P., Judge T.A. (2013), *Organizational behaviour*, Pearson.
15. Skrzypek E. (2018), *Bariery dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 53, 1, s. 36-45.
16. Soliman F., Spooner K. (2000), *Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management*, „Journal of Knowledge Management”, 4, 4, s. 337-345.
17. Sołek-Borowska C. (2017), *Knowledge Sharing Processes in Small and Medium Enterprises*, „Business Informatics”, 2, 44, s. 107-117.
18. Spanos Y.E., Prastacos G.P., Poulymenakou A. (2002), *The Relationship between Information and Communication Technologies Adoption and Management*, „Information & Management”, 39, 8, s. 659-675.
19. Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
20. Stare M., Jaklič A., Kotnik P. (2006), *Exploiting ICT Potential in Service Firms in Transition Economies*, „The Service Industries Journal”, 26, 3, s. 287-302.
21. Szopski M. (2005), *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa.
22. Tabaszewska A. (2013), *Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, s. 122-129.
23. Vuorio A., Torkkeli L., Sainio L.M. (2020), *Service Innovation and Internalization in SMEs: Antecedents and Profitability Outcomes*, „Journal of International Entrepreneurship”, 18, s. 92-123.
24. Żarczyńska-Dobiesz A. (2015), *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, „Management Forum”, 3, s. 44-50.
25. Żur A. (2005), *Komunikacja w organizacji opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, 671, s. 147-158.

COMMUNICATION IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ORGANIZATION

Abstract: The communication processes in organizations changed significantly during the COVID-19 pandemic due to the legal restrictions imposed at that time on the activities of enterprises. Adaptation to changes in the environment was made possible by the implementation of new communication technologies facilitating remote work. The quality of the technological dimension of communication in an organization, as well as the interpersonal dimension and the organizational culture conducive to communication, are very important for the development of knowledge in organizations. The organization's communication objectives are aligned with the knowledge management objectives; communication errors have a direct impact on the effectiveness of knowledge management. The aim of the chapter is to define the importance of correct communication for the processes of knowledge management in an organization and to indicate practical solutions supporting knowledge management, in particular knowledge sharing between members of the organization. The method used is the analysis of the literature of the studied field.

Keywords: information technologies, knowledge management, knowledge sharing, remote communication

Rozdział 9

WSPÓLDZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJI W PERSPEKTYWIE EWOLUCJI KULTUROWEJ

Sebastian Skolik¹¹

Streszczenie: Celem niniejszego rozdziału jest próba konceptualizacji zagadnienia współdzielenia się wiedzą w kontekście założeń wyrosłych na gruncie teorii ewolucji. Na podstawie studium literatury przedmiotu autor prezentuje możliwości interpretacji zachowań komunikacyjnych związanych z transferem wiedzy w organizacji. W rozdziale ujęto definiowanie wiedzy i współdzielenia się poprzez odniesienie tych zagadnień do teorii ewolucji. W dalszej części rozdziału omówiono proces wytwarzania wiedzy w sposób spontaniczny i zorganizowany, wykorzystując koncepcję katedry i bazaru E. Raymonda.

Słowa kluczowe: dzielenie się wiedzą, ewolucja kulturowa, samoorganizacja, transfer wiedzy w organizacji sieciowej, zarządzanie wiedzą

Wprowadzenie

Problematyka dzielenia się, a szczególnie dzielenia się wiedzą, doczekała się szeregu publikacji. Znaczna część z nich odnosi się do tego procesu w środowisku nowych technologii. Dzięki dostępowi do ogromnych zbiorów danych (*big data*) w środowisku cyfrowym zmienia się także paradygmat metodologiczny w naukach społecznych i humanistycznych (Bomba 2013). Nowe technologie informacyjne zmieniły sposób myślenia o kulturze jako ideosferze, specyficznej dla gatunku ludzkiego. To z kolei wiąże się z wykorzystywaniem koncepcji ewolucyjnych. Autor w rozdziale stara się rozważać koncepcje dzielenia się wiedzą w organizacji w odniesieniu do już ugruntowanych koncepcji teoretycznych, ukształtowanych dzięki współpracy biologów ewolucyjnych z przedstawicielami nauk społecznych i humanistycznych. Celem rozdziału jest ukazanie podejścia do rozumienia zachowań w sferze współdzielenia się wiedzą poprzez odniesienie do procesów i mechanizmów rozpoznanych na gruncie teorii ewolucji.

Perspektywa ewolucji kulturowej

W naukach społecznych, w szczególności w socjologii i antropologii, podejście ewolucyjne było widoczne już w początkach ich instytucjonalnego rozwoju. Już wówczas próbowano przekładać koncepcję K. Darwina na modele zmian

¹¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

społecznych. Chociaż świat społeczny człowieka od środowiska naturalnego odróżnia przede wszystkim kultura materialna i symboliczna, to tylko nieliczni badacze koncentrowali się stricte na treściach kulturowych, sięgając do teorii ewolucji. Wielokrotnie przy tym próbowano poszukiwać elementów składowych ewolucji kulturowej. Jednym z najbardziej popularnych założeń była koncepcja memetyczna, powstała na marginesie sporu o jednostki doboru naturalnego wśród biologów. R. Dawkins, prowadząc eksperyment myślowy nad własną teorią „samolubnego” genu, ukuł pojęcie memu jako jednostki doboru w świecie kultury (1996). Zarówno gen, jak i mem były przez niego traktowane jako podstawowe replikatory uruchamiające ewolucję bardziej złożonych struktur (zob. Dawkins 2003, s. 115-116 i dalsze). Wspierający go intelektualnie E.O. Wilson w tym samym czasie, tj. od lat 70. XX wieku, proponował koncepcję smyczy biologiczno-kulturowej. Dowodził on, że kultura, odwrotnie niż to przyjmował Z. Freud, wspiera dostosowanie biologiczne, a idee, które najlepiej się propagują, wiążą się ściśle z kwestiami przetrwania ludzi jako gatunku. Tym samym ewolucja kulturowa traktowana była jako zależna od biologii, ale jednocześnie owa smycz się rozciąga wraz z rozwojem kultury, co oznacza, że kolejne wytwory ewolucji kulturowej coraz słabiej zależą od czynników biologicznych. Z pojęciem smyczy biologiczno-kulturowej E.O. Wilson wiązał zagadnienie reguł epigenetycznych, które są „szlak[ami] połączeń neuronowych oraz pewnych regularności występujących w rozwoju poznawczych funkcji mózgu, za pomocą których indywidualny umysł konstytuuje sam siebie. Umysł w trakcie swojego rozwoju [...] absorbuje elementy z istniejącej kultury, posługując się kryteriami wyboru wyznaczonymi przez reguły epigenetyczne odziedziczone przez dany mózg” (Wilson 2002, s. 192).

Chociaż założenia memetyki były obiecujące, w nowym tysiącleciu większość jej zwolenników opuściła front badań i zajęła się zagadnieniami, które można było łatwiej zastosować w wyjaśnianiu złożonych zjawisk społecznych. Wśród nich były m.in. teorie złożoności, wcześniej rozwijane na gruncie nauk przyrodniczych oraz ścisłych. Dla biologów ta nowa protonauka była traktowana dość marginalnie, z kolei dla przedstawicieli nauk społecznych i humanistycznych aparat metodologiczny okazał się zbyt trudny, aby mocniej zaangażować się w jej rozwijanie (Borkowski 2016). Otwarte ciągle pozostaje pytanie o to, co jest podstawowym elementem ewolucji kulturowej i jakie są perspektywy epistemologicznego podejścia do tego zagadnienia. D. Wężowicz-Ziółkowska rozważa ten problem w następujący sposób w odniesieniu do pojęcia memu, który przekazywany jest między mózgami: „Co przeskakuje z mózgu do mózgu, kiedy makaki lepią śnieżki – forma kulki, emocja współzawodnictwa, idea zabawy? Co, kiedy w radosnym tłumie wczasowiczów naśladują tańczącego na podium mistrza macareny? Rytm, dźwięk, ruch, emocja, idea tańca? I czy to jest to samo, co przeskakuje z nieobecnego już mózgu Heraklita (a więc nie mózgu) do mózgu Szymborskiej? Notacja graficzna, pojęcie »rzeka«, idea płynności bytu, pojęcie logosu? I czy coś musi »przeskakiwać«, aby mówić o przekazie kulturowym?” (Wężowicz-Ziółkowska 2014, s. 16-20). Choć badanie kultury na poziomie neurobiologicznym jest nadal wątpliwe, zwolennicy podejścia memetycznego wskazują, że podobnie rozwój koncepcji genetycznych był możliwy przed poznaniem samej struktury DNA (Dennett 2017, s. 293-327).

Wiedza jako wytwór ewolucji kulturowej i biologicznej

Analizując zagadnienie wiedzy, często odnosi się ją do informacji bądź danych, wskazując na kolejne poziomy gradacji, gdzie najprostszym elementem są dane, z których buduje się informacje, zaś wiedza odnosi się do użyteczności informacji dla jednostki lub zbiorowości. Wiąże się ona z człowiekiem jako jednostką sprawczą. Ujmowana jest jako stan posiadanych informacji i zarazem jako proces osądzania. Informacje traktowane są jako elementy statyczne, a wiedza jako byt dynamiczny (Albrychiewicz-Słocińska 2017, s. 40). Takie rozróżnienie ma sens w szczególności w naukach społecznych, w tym w naukach stosowanych, do których należy zarządzanie. Jeśli jednak ujmie się problem z ewolucyjnego punktu widzenia, rozróżnienie między danymi a informacją staje się nieistotne. Czym są bowiem „dane”, jeśli odnoszą się do informacji genetycznej? Każdy fragment DNA może być nośnikiem informacji. Podobnie można potraktować informację kulturową. Każdy fragment kodu kulturowego może nieść dla kogoś informację bądź nie, w zależności od możliwości percepcyjnych i interpretacyjnych. Wydaje się, że podobnie sytuacja wygląda z pojęciem wiedzy. W przypadku organizmów dysponujących pamięcią można zakładać, że akumulują one wiedzę i wykorzystują zdobyte doświadczenie w przyszłych działaniach i reakcjach. O ile w ewolucji biologicznej dobór naturalny eliminuje błędy i pozwala na lepsze pod względem dostosowania cechy fizyczne i behawioralne organizmów, o tyle testowanie błędów w środowisku kulturowym prowadzi do powstawania nowych, korzystniejszych modeli bądź lepiej tłumaczących rzeczywistość teorii. K. Popper zakłada, że każda adaptacja, także biologiczna, jest jakąś formą wiedzy. Takie jej rozumienie odnosi się m.in. do nieświadomego stawiania hipotez i ich testowania – w przypadku organizmów jest to stawianie założeń co do własnego stanu organizmu oraz jego otoczenia (Stępnik 2016, s. 70-71). Rozróżnienie na dane, informacje i wiedzę można byłoby z punktu widzenia biologicznego uprościć do zagadnienia informacji i pamięci. Pojęcie „wiedzy” należałoby z kolei traktować jako świadomego bądź nieświadomego korzystania z zasobów własnej pamięci, w tym także dyspozycji zapisanych w mózgach w procesie ewolucji.

Upraszczając założenia R. Dawkinsa dotyczące mechanizmów ewolucji na poziomie genetycznym, można powiedzieć, że organizmy są maszynami (systemami) przetwarzającymi i wytwarzającymi informacje. Kolejne rodzaje organizmów (klady, taksony), które powstają na drodze ewolucji, konkurują z innymi systemami biologicznymi. Dotyczy to także złożonych układów koewolucji dwóch bądź większej liczby gatunków. Ewolucja zakłada zmienność i optymalne dostosowywanie się do istniejących warunków środowiskowych. Organizmy konkurują ze sobą zarówno w postaci rywalizacji międzygatunkowej, jak i wewnątrzgatunkowej o zasoby materialne oraz dostęp do energii, w szczególności tej skumulowanej już w innych organizmach albo dostępnej dzięki nim. Każdy osobnik jest jednak osobnym bytem, który przekazuje informację kolejnym pokoleniom na drodze rozmnażania. Z czasem część organizmów wytwarza ekstensje (Hall 2001), które można rozumieć jako fenotypy rozszerzone (Dawkins 2003), angażując w ten proces własne środowisko, w tym także inne organizmy. Na wyższym poziomie organizmy wytwarzają coraz

więcej ekstensji, a w przypadku człowieka prawie całe jego otoczenie staje się jego wytworem pozwalającym początkowo lepiej konkurować z innymi przedstawicielami rodziny *Homo* (Wong 2014), a później z przedstawicielami własnego gatunku. W końcu kwestia biologicznego pokrewieństwa zaczyna tracić na znaczeniu – treści kultury, system aksjonormatywny na tyle polaryzuje społeczeństwa, że kwestie biologicznej wspólnoty schodzą na plan dalszy. W tym procesie zaczyna się korzystać przede wszystkim nie z zasobów materialnych i energetycznych, ale z symboli, memów i ich złożonych układów w postaci coraz intensywniej ewoluujących wytworów kulturowych. Umiejętność ich zastosowania i wykorzystania można w uproszczeniu utożsamić z dostępem do wiedzy. Tym samym wiedza staje się kulturowym ekwiwalentem biologicznych zasobów we współczesnym środowisku człowieka.

Przywołując wspomniane podejście K. Poppera do wiedzy w ujęciu ewolucyjnym, można powiedzieć, że służy ona przede wszystkim zwiększeniu szans przetrwania dla organizmów oraz ich puli genetycznej, a więc genów jako replikatorów. Inne organizmy mogą sprzyjać bądź nie sprzyjać przekazywaniu genów w kolejnych pokoleniach. Dla jednostkowego osobnika nie jest więc korzystne „dzielenie się” wiedzą z każdym innym. U wyższych organizmów, wśród których zachodzi przekaz wiedzy na poziomie socjalizacji, jej transfer jest również zależny od jej użyteczności dla genetycznego przetrwania. Z kolei im bardziej kultura staje się niezależna od biologii, tym mniejsze jest znaczenie przekazu wiedzy w kontekście zwiększania biologicznej adaptacji kolejnych pokoleń. Jest to poniekąd zbieżne z zaobserwowanymi trendami w przekazywaniu treści kulturowych – od postfiguratywnego w kulturach pierwotnych i rolniczych, gdzie młode pokolenie otrzymywało wiedzę wyłącznie od starszych krewnych, do kofiguratywnego i prefiguratywnego, które polegają na odpowiednio równoległym przekazie treści w obrębie pokoleń rodziców i dzieci oraz przyjmowaniu wiedzy przez starsze pokolenia od młodszych (Mead 2000).

Problem współdzielenia się wiedzą w perspektywie ewolucyjnej

Jednym z problemów w komunikacji zachodzącej między pracownikami w organizacji jest dzielenie się wiedzą. Istnieje szereg przyczyn braku tego ważnego dla funkcjonowania organizacji działania. Jeśli wiedza jest traktowana jako cenny zasób, to w różnym stopniu jest ona przekazywana między osobami zajmującymi odmienne pozycje w strukturze organizacyjnej. Niektóre pozycje społeczne pozwalają na łatwiejszy dostęp do ogólnych zasobów wiedzy, inne są zmarginalizowane. Część członków organizacji może w mniejszym stopniu odwzajemniać przekazywanie wartościowych porcji wiedzy. Uwzględniając ewolucyjną koncepcję czynnych replikatorów generatywnych, można powiedzieć, że najlepiej rozpowszechniającymi się informacjami są te, które wpływają na ośrodki przekazu treści kulturowych. Na przykład w organizacjach biurokratycznych będą to wszelkie treści ściśle związane z formalnymi regulaminami, przepisami prawa. Jednakże informacje, które nie są istotne dla funkcjonowania organizacji i realizacji jej celów, mogą także być łatwiej przekazywane w większych „pakietach”, podobnie jak niefunkcjonalne odcinki DNA dryfujące przez pokolenia w pakietach z istotnymi informacjami

zawartymi w genach. W obu przypadkach są to wiązki informacji, które można traktować jako „pasażerów na gapę”.

Przekaz informacji między osobami (osobnikami) w ujęciu ewolucyjnym można rozpatrywać w dwóch kontekstach. Jest to przede wszystkim komunikowanie stanu własnego organizmu, co może wpływać na reakcje innych osobników tego samego bądź odmiennego gatunku. Występuje tutaj m.in. zjawisko „pawiego ogona”, czyli szczerej informacji – wielki ogon spowalnia możliwość ucieczki, jego barwność i wielkość świadczą o dobrej kondycji (Danel, Pawłowski 2009). To z kolei wpływa na wybór przez partnerki samców, które potrafią działać sprawnie z tak wielkim balastem. Część komunikatów może jednak wprowadzać w błąd. Wszelkiego rodzaju mimikry w postaci kształtu i barwy ciała, ale także uwarunkowanych ewolucyjnie sposobów zachowania, służą przedstawieniu fałszywego wizerunku danego osobnika. Są to także strategie stosowane przez młode osobniki, aby uzyskać więcej pokarmu względem rodzeństwa, co dobrze widać w zachowaniu młodych kukulek. Większe gardziele motywują do intensywnego karmienia „własnego” dorodnego potomka. Pasażerem na gapę jest tutaj osobnik, a nie repertuar genów odpowiedzialnych za wytworzenie odpowiednich cech fenotypowych. Manipulowanie przekazem służy zwiększeniu możliwości przekazania własnych genów kolejnym pokoleniom.

Analogie do ewolucji kulturowej nietrudno odnaleźć. Wydaje się, że nieistotnymi treściami, które można byłoby traktować jako pasażerów na gapę, przekazywanymi często w organizacjach, są plotki. Mają one jednak ważne funkcje społeczne i pozwalają na łatwe orientowanie się w społecznej rzeczywistości. R. Dunbar zakłada, że mowa mogła wyewoluować właśnie dzięki plotkom w pierwotnych ludzkich społecznościach. Zbyt daleko posunięte ograniczenie możliwości ich przekazywania może nawet prowadzić do wyraźnych dysfunkcji w zespołach zadaniowych (Dunbar 2017, s. 284-286). Zarówno plotkowanie, jak i działania kierownicze modyfikujące zachowania można byłoby traktować jako manipulowanie. Dla budowania autorytetu wśród personelu nierzadko przełożeni wykorzystują manipulację własnym wizerunkiem bądź otaczają się odpowiednimi artefaktami w biurach. Jeśli jednak tę kwestię rozpatrywać z punktu widzenia ewolucji kulturowej, ważna jest nie wola jednostki dokonującej manipulacji, ale skuteczność strategii, która przyjmowana jest przez innych poprzez socjalizację, często na drodze naśladownictwa. Szanse przetrwania „pakietów informacji” w danym środowisku zarówno biologicznym, jak i kulturowym można natomiast badać, wykorzystując do tego koncepcje złożoności, dla których podstawą jest teoria gier. Pozwalają one bez odwoływania się do czynników wolitywnych ukazywać mechanizmy procesów samoorganizacji (Coveney, Highfield 1997; Borkowski 2016).

Spontaniczne i zorganizowane dzielenie się wiedzą

Jako wytwory ewolucji biologicznej można potraktować nie tylko cechy anatomiczne i behawioralne oraz ekstensje (fenotypy rozszerzone), będące pierwotnym podłożem ewolucji kulturowej, ale także struktury społeczne. R. Dunbar wskazuje na wyraźne zależności między wielkością zbiorowości a siłą więzi, podkreślając, że wielkość tych różnych typów zbiorowości jest stała w różnych kulturach.

Porównując wielkości społeczności u wyższych naczelnych, wykazał, że naturalna wielkość ludzkiej zbiorowości, w której jednostki spontanicznie odwzajemniają zachowania altruistyczne, wynosi 150 (Dunbar 2016, s. 98 i dalsze). W takich zbiorowościach w społeczeństwach pierwotnych ludzie byli ze sobą spokrewnieni i automatycznie reagowali nieufnością wobec intruzów. Współdziałanie w obrębie większych zbiorowości, liczących do ok. 1500 osób, wiązało się z kolei z używaniem tego samego dialektu. Osoby, które korzystały z danego wariantu języka niewłaściwie, także mogły być traktowane jak pasażerowie na gapę, chcący skorzystać z zasobów danej zbiorowości (por. Gamble, Gowlett, Dunbar 2017, s. 56). Co istotne, dla populacji działających w grupach liczących więcej niż 150 osób potrzebne jest formalizowanie reguł. Dotyczy to także procesów komunikacji. O ile więc we wspólnotach struktury przepływ wiedzy przebiega spontanicznie, o tyle w większych zbiorowościach podlegają one formalizacji, co wiąże się z ich usztywnianiem. We współczesnym społeczeństwie, w którym coraz bardziej organizacje dominują nad wspólnotami, przepływy wiedzy są z trudem udrażniane, a jednocześnie brak spontaniczności ogranicza motywację do współdzielenia się wiedzą. Wewnętrzne reguły w organizacjach, szczególnie tych zbiurokratyzowanych, określają kanały komunikacji, kierunki przepływu komunikatów między stanowiskami, treści, które mogą być przekazywane oraz formę komunikatu.

W przypadku większych organizacji, w których struktura jest silnie sformalizowana, osoby jednocześnie przynależą do mniejszych zespołów, w których więzi są silniejsze i oparte na emocjach, oraz do większych struktur, gdzie relacje są głównie rzeczowe. Stopień formalizacji może ulegać z czasem zmianie, zależnie od polityki przedsiębiorstwa, rzadziej instytucji, oraz od wymuszonych zmian rynkowych. Tym samym jednostki tkwią w ciągle przenikających się strukturach formalnych i nieformalnych. Przepływy wiedzy między nimi mogą także fluktuować, zależnie od nasilania się bądź osłabiania stopnia formalizacji. We współczesnych społeczeństwach przy analizie struktur społecznych wskazuje się na coraz istotniejszy aspekt sieciowości (Słocińska 2012, s. 478-479). To sieć, a nie hierarchia pozwala na większą elastyczność i adaptację do zmian. Pojęcie wysokiej pozycji w strukturze oraz kluczowego węzła w sieci przepływów może oznaczać w wielu przypadkach te same elementy struktur. Jednak bycie węzłem sieci, mogącym wpływać na przekaz wiedzy do innych węzłów, nie musi oznaczać posiadania wysokiej pozycji. Jednostki mogą na przykład być silniej powiązane ze strukturami zewnętrznymi wobec danej organizacji, z podmiotami, które także w innych miejscach stają się kluczowymi węzłami (Castells 2010). W odróżnieniu od układów hierarchicznych, sieci lepiej radzą sobie ze zmianami morfologicznymi. Braki kluczowych elementów szybko są uzupełniane nowymi powiązanymi. W takiej sytuacji trudno jest projektować kształt struktury organizacyjnej. To z kolei uniemożliwia skuteczne kontrolowanie przepływu wiedzy, szczególnie dające przewagę konkurencyjną. Stąd postulaty większej otwartości i włączania zewnętrznych aktorów w procesy organizacyjne i wspólne tworzenie koncepcji działań (Tapscott, Williams 2008). Dzięki temu konsumenci i ich zasoby wiedzy włączani są do wspólnego strumienia przepływu informacji wewnątrz organizacji.

Współdzielenie się wiedzą w organizacjach w środowisku wirtualnym

Wraz z rozwojem Internetu i internetowych wspólnot działań zaczęto zauważać, że włączanie się w globalną współpracę zmienia sposób organizacji pracy. Szczególnie widoczne było to w przypadku tworzenia oprogramowania. Pod koniec ubiegłego wieku E. Raymond (1999) dokonał rozróżnienia na katedralny i bazarowy sposób jego wytwarzania. W pierwszym przypadku cały proces wytwórczy jest drobiazgowo zaplanowany, wszelkie przyszłe działania strategiczne są odgórnie ustalane przez kadrę kierowniczą. W przypadku modelu bazarowego takie planowanie i kontrolowanie procesu wytwórczego nie zachodzi. Osoby wywodzące się głównie z kultury hakerskiej swobodnie wymieniają się kodem, modyfikując go i poprawiając błędy. Prowadzi to do tego, że na rynku istnieje równolegle wiele wersji danego oprogramowania, a użytkownicy dostosowują je do własnych potrzeb. Nie ma instancji, która zatwierdzałaby poprawność kodu. Jest on na bieżąco weryfikowany przez tysiące użytkowników i zwracany do wspólnej puli.

Od początku XXI wieku powstało wiele inicjatyw, w których jednostki i zbiorowości wymieniały się oprogramowaniem i porcjami wiedzy, chociaż nie w każdym przypadku wyewoluowało wiele wersji. Jednym z czołowych produktów wolnego oprogramowania jest system operacyjny GNU/Linux. Powstało kilkadziesiąt jego dystrybucji, ale jedynie kilka z nich stało się na tyle popularnych, że są ciągle wspierane. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku Wikipedii, encyklopedii tworzonej przez ogół internautów. Utworzono ponad 300 wersji językowych, lecz tylko w niewielkiej części z nich powstały na tyle duże społeczności, aby relatywnie szybko i sprawnie wyłapywać błędy i ciągle rozwijać treści haseł.

Internet przyczynił się do szybkiego rozwoju spontanicznych wspólnot dzielących się wiedzą. W „erze informacji” można byłoby spodziewać się, że organizacje będą kontrolować proces reglamentowania wiedzy, a ona sama stanie się zasobem szczególnie cennym. Łatwość współdzielenia się wynika głównie z tego, że transfer wiedzy jest prawie bezkosztowy dla poszczególnych jednostek, mimo że serwerownie zużywają znaczny procent wytwarzanej globalnie energii elektrycznej. Jednakże to właśnie wirtualny charakter zasobu, jakim jest wiedza, oraz pojawienie się nowych technologii przyspieszających jej przekaz doprowadziły do coraz dalej idącego „uniezależniania” się kultury od materialnej bazy. Tym samym można powiedzieć, że ewolucja kulturowa staje się dzięki temu coraz mniej zależna od biologicznych uwarunkowań. Włączenie automatów (botów) w liczne procesy interakcji i generowanie treści kulturowych prowadzi do potencjalnego zerwania smyczy biologiczno-kulturowej.

Bazarowy charakter współdzielenia się wiedzą i kodem oprogramowania w środowisku wirtualnym jawił się jako nowe zjawisko wymagające przekonfigurowania sposobów działania współczesnych organizacji (Tapscott, Williams 2008; Benkler 2008; Levis 2010). Z czasem spontanicznie ewoluujące sieci wirtualnych wspólnot działań zaczęły zbliżać się do struktur organizacji formalnych (Skolik 2014). Proces ten jednak naruszył poczucie stabilności, jakie dawały twarde ramy organizacyjne. Niestabilność związana z ciągłymi zmianami na rynku, wymuszonymi postępem

technologicznym, zwiększyła się wraz z nowymi ideami prosumpcji, produkcji partnerskiej i gospodarki dzielenia się. Wobec tego pojawia się pytanie o użyteczność planowania, także w kontekście tworzenia modeli przepływu wiedzy w samych organizacjach. Globalne włączanie się i wyłączanie z sieci transferu wiedzy przez użytkowników ogranicza możliwości kontroli tego procesu.

Podsumowanie

Rozpatrując kwestię dzielenia się wiedzą (informacjami) w perspektywie ewolucyjnej, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim dwa aspekty. Jednym z nich jest możliwość zachodzenia analogicznych procesów ewolucyjnych w sferze kultury, które uruchamiane przypadkowo nie poddają się kontroli. To, jakiego rodzaju wiedza jest rozpowszechniana, zależy przede wszystkim od jej wpływu na możliwość przetrwania struktur, w tym organizacji formalnych, które dzięki niej się wykształciły. W środowisku przyrodniczym przetrwanie nie oznacza ciągłego trwania. Jedne gatunki zastępowane są przez kolejne, które z nich wyewoluowały. Podobnie instytucje, organizacje i reguły przekształcają się w nowe formy. Drugim aspektem jest ciągła zależność reguł kulturowych od biologicznego podłoża. Pewne wzory związane z transferem wiedzy, choć niepożądane z punktu widzenia kontroli nad zachowaniem personelu, usprawniają współdziałanie jednostek. Badania wykorzystujące podejście ewolucyjne mogą pozwolić na lepsze przewidywania zachowań w organizacji i poprzez to pozwalać na ich modyfikację.

Literatura

1. Albrychiewicz-Słocińska A. (2017), *Wybrane społeczne wymiary dzielenia się wiedzą w organizacjach*, [w:] Kukowska K., Skolik S. (red.), *Ludzie – przedsiębiorstwa – instytucje. Współdziałanie i współdzielenie się w relacjach społecznych i gospodarczych*, s. 39-52, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
2. Benkler Y. (2008), *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
3. Bomba R. (2013), *Narzędzia cyfrowe jako wyznacznik nowego paradygmatu badań humanistycznych*, [w:] Radomski A., Bomba R. (red.), *Zwrot cyfrowy w humanistyce*, s. 57-72, Wydawnictwo E-Naukowiec, Lublin.
4. Borkowski W. (2016), *Memy – reinterpretacja systemowa*, „Teksty z Ulicy. Zeszyt memetyczny”, 17, s. 35-59.
5. Castells M. (2010), *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Coveney P., Highfield R. (1997), *Granice złożoności. Poszukiwania porządku w chaotycznym świecie*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
7. Danel D., Pawłowski B. (2009), *Atrakcyjność a mechanizmy doboru płciowego i teoria sygnalizacji biologicznej*, [w:] Pawłowski B. (red.), *Biologia atrakcyjności człowieka*, s. 12-45, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
8. Dawkins R. (1996), *Samolubny gen*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
9. Dawkins R. (2003), *Fenotyp rozszerzony. Dalekosiężny gen*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
10. Dennett D.C. (2017), *Od bakterii do Bacha. O ewolucji umysłów*, Copernicus Center Press, Kraków.
11. Dunbar R. (2016), *Człowiek. Biografia*, Copernicus Center Press, Kraków.
12. Dunbar R. (2017), *Pchły, plotki a ewolucja języka*, Copernicus Center Press, Kraków.

13. Gamble C., Gowlett J., Dunbar R. (2017), *Potęga mózgu. Jak ewolucja życia społecznego kształtowała ludzki umysł*, Copernicus Center Press, Kraków.
14. Hall E.T. (2001), *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Levis K. (2010), *Twórcy i ofiary ery Internetu*, Muza SA, Warszawa.
16. Mead M. (2000), *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Raymond E. (1999), *The Cathedral and the Bazaar*, „Knowledge, Technology & Policy”, 12, s. 23-49.
18. Skolik S. (2014), *Ewolucja struktur społecznych Wikimediów. Studium przypadku rozwoju zbiorowości prosumenckich*, [w:] Byłok F., Swadźba U. (red.), *Między pracą a konsumpcją. Co decyduje o miejscu człowieka w dzisiejszym społeczeństwie?*, s. 149-172, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
19. Słocińska A. (2012), *Sieci jako czynnik kształtowania przedsiębiorczości w performatywnym ujęciu organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług. Uniwersytet Szczeciński”, 724, 97, s. 475-485.
20. Stępnik A. (2016), *Co memetyka może wnieść do wiedzy o danej kulturze? Metodologiczne aspekty memetyki*, „Teksty z Ulicy. Zeszyt memetyczny”, 17, s. 61-79.
21. Tapscott D., Williams D.A. (2008), *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
22. Wężowicz-Ziółkowska D. (2014), *Jednostki pamięci kulturowej. Próba kulturoznawczej redefinicji i interpretacji hipotezy memetycznej*, „Teksty z Ulicy. Zeszyt memetyczny”, 15, s. 11-26.
23. Wilson E.O. (2002), *Konsiliencja. Jedność wiedzy*, Zysk i S-ka, Poznań.
24. Wong K. (2014), *Człowiek największy drapieżnik*, „Świat Nauki”, 4, 272, s. 42-47.

SHARING KNOWLEDGE IN THE ORGANIZATION IN THE PERSPECTIVE OF CULTURAL EVOLUTION

Abstract: The aim of this chapter is an attempt to conceptualize the issue of sharing knowledge in the context of assumptions developed on the basis of the theory of evolution. Based on literature study, the author presents the possibilities of interpreting communication behaviours related to the transfer of knowledge in organizations. This chapter covers the definition of knowledge and sharing by relating these issues to the theory of evolution. The paper discusses the production of knowledge in a spontaneous and organized manner, using the concept of E. Raymond's cathedral and bazaar.

Keywords: cultural evolution, knowledge management, knowledge transfer in the network organization, self-organization, sharing knowledge

Rozdział 10

CZYNNIKI SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI W WIRTUALNYCH ZESPOŁACH PRACOWNICZYCH

Ireneusz Rynduch¹²

Streszczenie: Celem rozdziału jest identyfikacja kluczowych czynników skutecznej komunikacji w pracy wirtualnych zespołów pracowniczych na współczesnym rynku. Przedsiębiorstwa opierają swój sukces głównie na skutecznej komunikacji, a ta uległa nagłej transformacji. W dobie globalnych zmian wywołanych pandemią wiele organizacji musiało przejść w tryb zdalnej pracy. Zasady operowania w nowej rzeczywistości stanowią wyzwanie dla wszystkich członków organizacji. Opierając się na tych założeniach, w rozdziale przedstawiona zostanie charakterystyka wirtualnych zespołów pracowniczych, których praca w dużej mierze ma charakter zdalny. Następnie, na podstawie przeprowadzonej analizy literatury krajowej i zagranicznej, zostanie dokonana identyfikacja kluczowych czynników skutecznej komunikacji w takich zespołach. Opisane zostaną obszary wymagające szczególnej uwagi i kontroli przy realizacji komunikacji. Wartością dodaną będzie wskazanie perspektyw rozwoju komunikacji w organizacjach działających zdalnie.

Słowa kluczowe: komunikacja, praca zdalna, zarządzanie, zespoły pracownicze

Wprowadzenie

Od lat najpopularniejszym trendem dla organizacji jest angażowanie pracowników do działań zespołowych, co ma przełożyć się na wzrost efektywności realizowanych operacji rynkowych. Jednakże od końca 2019 roku konieczne stało się dostosowanie do nowych warunków dyktowanych wystąpieniem pandemii COVID-19 (Priyono i in. 2020, s. 2). Ewolucji uległa chociażby komunikacja wewnątrz organizacji. Wśród wielu determinantów powodzenia rynkowego, o których traktuje literatura naukowa, zarówno tych tradycyjnych, jak i obecnie najaktualniejszych, to właśnie jej skutecznemu realizowaniu poświęca się szczególnie dużo uwagi. Jest ona istotna, gdyż stanowi filar podtrzymujący całość struktur relacji oraz realizacji projektów w przedsiębiorstwach (Agarwal, Garg 2012, s. 40). Podkreślić należy, że o ile do niedawna zmiany w procesie komunikacyjnym łączono głównie z postępem technologicznym, to globalna i nagła sytuacja rynkowa, będąca wynikiem wspomnianego stanu pandemii, sparaliżowała większość krajów pod względem ekonomicznym i wymogła zarówno na przedsiębiorcach, jak i personelu przejście w tryb

¹² Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Zarządzania

pracy wirtualnej, bazującej na sieci Internet i odpowiednich komunikatorach (Nguyen i in. 2020, s. 1-2).

Biorąc to wszystko pod uwagę, za cel główny rozdziału obrano opisanie czynników skutecznej komunikacji w wirtualnych zespołach pracowniczych, a także postawiono trzy pytania badawcze:

- Czy współcześnie wirtualne zespoły pracownicze zastępują klasyczne ze względu na potencjał przełamania ograniczeń współpracy, komunikacji oraz zarządzania informacjami?
- Czy wdrożenie wirtualnych zespołów pracowniczych poszerza zakres możliwości organizacji w działaniach rynkowych?
- Czy ciągłe realizowanie czynności pracy w trybie zdalnym może prowadzić do pojawienia się nowych trudności zawodowych?

Szukając odpowiedzi na te pytania badawcze, zostanie dokonany przegląd literatury zagranicznej oraz krajowej. Przewiedzona będzie geneza kreacji wirtualnych zespołów pracowniczych. Te nowoczesne formy współpracy zostaną scharakteryzowane poprzez podanie ich spopularyzowanej w literaturze definicji, szans oraz zagrożeń, jakie mogą wnieść zarówno dla pracowników, jak i przedsiębiorstw. Wartością dodaną jest wskazanie perspektyw rozwoju komunikacji w organizacjach działających zdalnie.

Wirtualne zespoły pracownicze

Wobec wyzwań, jakie stawiane są przed współcześnie działającymi organizacjami, najpopularniejszym trendem biznesowym jest praca zespołowa (Myjak 2019, s. 66-67). Podlega ona ciągłej ewolucji wynikającej z implementacji nowych technologii do życia przedsiębiorstw, podejścia do rotacji pracowniczej, indywidualnych dążeń rynkowych (Andras, Lazarus 2005, s. 56-77) oraz czynników niekontrolowanych, takich jak wystąpienie pandemii COVID-19 (Craven i in. 2020, s. 1-8). Wobec tego klasyczne zespoły pracownicze coraz częściej zastępowane są wirtualnymi odpowiednikami. Poza już wspomnianymi, motywacji do wdrażania wirtualnych zespołów pracowniczych można doszukiwać się w dążeniach transnarodowych organizacji (Wiktor 2017, s. 19-21). Literatura naukowa podejmuje próby zdefiniowania tego typu nowoczesnych komórek wewnątrzorganizacyjnych. W publikacji *Virtual Teams: A Literature Review* (Ale Ebrahim, Ahmed, Taha 2009, s. 2654-2656) autorzy przyjmują taką definicję, mówiąc o grupie osób pracujących razem nad określonym projektem mimo dzielącej ich odległości fizycznej. Nie ograniczają ich zatem bariery przestrzeni ani czasu. W swoich działaniach wspierani są przez nowoczesne rozwiązania technologiczne, głównie z zakresu operowania, magazynowania i przetwarzania informacji. Wdrożenie wirtualnych zespołów pracowniczych otwiera nowe, atrakcyjne perspektywy dla organizacji (Raghuram i in. 2001, s. 385-392; Shih, Huang, Shyur 2005, s. 1545-1547; Krawczyk-Bryłka 2016, s. 100-101, Saarienen 2016, s. 28-34, 69-71):

- Szeroka rekrutacja – odblokowany zostaje potencjał wielokulturowości oraz do powoływania nowych pracowników spoza rodzimych granic.

- Pokonywanie barier zdrowotnych – praca zdalna daje szanse zawodowe osobom dotkniętym niepełnosprawnością czy chorobą.
- Szybkie reagowanie – nowe technologie pozwalają w czasie rzeczywistym zauważyć niepożądane sytuacje i szybko podjąć działania korekcyjne.
- Specjaliści branżowi – możliwość okresowego posiłkowania się wiedzą ekspertów oraz nauki od nich za pomocą narzędzi komunikacji zdalnej.
- Redukcja kosztów – ograniczenie, a nawet całkowite wycofanie się z konieczności utrzymywania fizycznych przestrzeni biurowych.
- Internacjonalizacja – procesy zarządzania międzynarodowego uległy cyfryzacji i można je prowadzić poprzez sieć internetową.
- Archiwizacja – łatwo magazynowane dane cyfrowe można wykorzystywać kazuśowo w przyszłych decyzjach organizacyjnych.

Wskazane powyżej perspektywy rozwoju świadczą o zaletach implementacji wirtualnych zespołów pracowniczych w życie organizacji. Jednakże należy zachować świadomość towarzyszących im zagrożeń. Należą do nich (Zalega 2009, s. 42-45; Jagoda 2010, s. 89-91):

- uzależnienie od ciągłego dostępu do IT oraz elektryczności;
- możliwość wystąpienia niedopatrzeń, przeoczeń, niedopowiedzeń;
- poczucie anonimowości, niedoceny pracowników;
- zmniejszone zaangażowanie osób introwertycznych;
- wzmożona podatność na bodźce zewnętrzne, rozproszenie;
- bariera językowa i kulturowa w środowisku wielonarodowym;
- trend do podziału na osoby dominujące i zdominowane w zespole.

Obecnie należy zwrócić uwagę na zmiany wywołane pandemią COVID-19, które mogą generować zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje dla życia osobistego oraz zawodowego pracowników. Powołując się na wyniki badań z publikacji *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika* (Dolot 2020, s. 36-43), można dokonać zestawienia tych konsekwencji.

Tabela 10.1. Konsekwencje dla pracowników pracy zdalnej w trakcie pandemii

Konsekwencje dla pracowników pracy zdalnej w trakcie pandemii	
Pozytywne	Negatywne
<ul style="list-style-type: none"> – swobodne dostosowanie godzin i tempa pracy do potrzeb osobistych – możliwość spędzania większej ilości czasu z osobami najbliższymi – duża oszczędność czasu – większa wygoda psychiczna i fizyczna 	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie ciągłego przebywania w pracy – utrudniona koncentracja na zadaniach – zbyt dużo czynników rozpraszających – brak szybkiej konsultacji ze strony zespołu, przełożonego – izolacja społeczno-towarzyska – fuzyja życia zawodowego i prywatnego – konieczność poznania nowych technologii i odmiennego trybu pracy – nikła motywacja do działania – obniżona kreatywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dolot 2020)

Wskazane w tabeli 10.1 zwiększenie częstotliwości wykonywania pracy zdalnej w trakcie trwania pandemii COVID-19 z pojedynczych sesji w miesiącu do niemal nieprzerwanego, pięciodniowego cyklu stanowiło wyzwanie dla pracowników. Łatwo zauważalne były dla nich jej zalety, często powiązane z faktem przebywania w domu, w towarzystwie osób bliskich i z możliwością poświęcenia im dodatkowego czasu. Jednakże wyraźnie wyklarowały się też negatywne konsekwencje odbijające się na efektywności, jakości i komforcie prowadzenia czynności zawodowych. Główny problem stanowił brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami oraz możliwości szybkiej konsultacji problemów. Odciskało to piętno na motywacji do działania, samodyscyplinie, poczuciu wyodrębnienia. Zebrana wiedza pozwala dojść do wniosku, iż wirtualne zespoły pracownicze są obecnie wyjątkowo popularnym i obiecującym trendem organizacyjnym. Ich genezy można doszukiwać się w powszechnym dostępie do nowych technologii komunikacyjnych oraz ambicjach internacjonalistycznych przedsiębiorstw. Jednakże ich faktyczna, globalna popularyzacja to efekt wystąpienia stanu wyższej konieczności – pandemii COVID-19 w 2020 roku. Wirtualne zespoły pracownicze są domyślną odpowiedzią na najaktualniejsze potrzeby organizacji poprzez wyjątkową elastyczność, możliwości nieinwazyjnego przekalibrowania pracy.

Kluczowe czynniki skutecznej komunikacji w pracy wirtualnych zespołów pracowniczych

Wdrożenie wirtualnych zespołów pracowniczych w życie organizacji wymaga generalnej reorganizacji dotychczasowych struktur. Nie jest to proces prosty i może napotykać na kolejne przeszkody, wynikające nie tylko z ograniczeń technologicznych czy budżetowych, ale również z niechęci kadry pracowniczej lub niezrozumienia konieczności zmian (Bal, Teo 2000, s. 346-352). Filarem implementacji innowacji jest komunikacja, a dokładniej poznanie czynników, które nadają jej charakter skutecznej (Adamska 2013, s. 33-34). O ile sam proces dalej przypomina bazowy model – zakodowanie myśli przez nadawcę, nadanie nośnika, odebranie komunikatu przez odbiorcę, odtworzenie treści informacji oraz sprzężenie zwrotne, to w przypadku zdalnej odmiany następuje nierzadko całkowite zerwanie z komunikacją twarzą w twarz. Co za tym idzie, wypaczeniu lub zaniknięciu podlega interpretacja mimiki, gestów, postaw ciała, w skrajnych przypadkach intonacji głosu czy emocji (Stefaniuk 2009, s. 123-131). Literatura naukowa potwierdza, iż w wirtualnych zespołach pracowniczych podejmuje się następujące kroki związane z organizacją tego kluczowego procesu oraz niwelowaniem występowania szumów informacyjnych w pracy wirtualnych zespołów pracowniczych (Karczewska 2011, s. 109-116; Hill, Bartol 2018, s. 3-5):

- Unifikacja technologii stosowanej przez pracowników – w przeciwnym wypadku następowałoby zbyt duże rozproszenie informacji, spadek efektywności w realizowanych czynnościach i dotrzymywaniu terminów.
- Formalizacja kanałów komunikacji – kluczowe jest odgórne wyznaczenie metod raportowania i komunikowania się z przełożonymi.

- Hierarchia i dystrybucja zadań – wyznaczenie zakresu obowiązków, terminów, formy sprawozdawczej, przełożonych i podwładnych.
- Specjalizacja – czerpanie z wiedzy i umiejętności grona specjalistów, niekoniecznie bezpośrednio związanych z daną organizacją.
- Szkolenia – pomagają efektywniej wdrożyć kadrę do działania zdalnego w zespole wirtualnym oraz akceptacji i zrozumienia nowych warunków pracy.
- Cykliczne spotkania zespołu – pełnią m.in. funkcję informującą o przyczynach i motywacjach dla wprowadzanych zmian.

Obecnie zdecydowana większość organizacji wdrożyła pełną lub co najmniej hybrydową formę prowadzenia działalności. Jednakże przejście z tradycyjnego modelu do nowoczesnego, często wymuszonego przez wystąpienie pandemii COVID-19, wdrażanego w sposób zintensyfikowany, szybki i potencjalnie niedokładny, niesie ze sobą potencjał wystąpienia niedopatrzeń wynikających z braku doświadczenia w wirtualnym operowaniu personelem. Podobnie jak w przypadku każdej innowacji organizacyjnej, tak i tu niezbędne jest egzekwowanie stałego monitoringu przebiegu procesów realizacji zadań pracowniczych oraz towarzyszących wahań jakości i efektywności. Bazując na wiedzy literaturowej, można dojść do wniosku, iż najczęstszymi obszarami wymagającymi usprawnienia, a więc perspektywicznymi dla rozwoju komunikacji w organizacjach działających wirtualnie są (Maduka i in. 2018, s. 6-9; Budhwar, Cumming 2020, s. 441-443; Mishna i in. 2020, s. 4-9; Prystupa-Rządca 2020):

- poprawna interpretacja i zrozumienie nowego rodzaju pracy;
- dbałość o rozwój personelu pod kątem posługiwania się nowymi narzędziami, samodyscypliny, pojmowania pojęcia wielokulturowości;
- angażowanie osób doświadczonych w wirtualnej pracy zespołowej;
- rozwijanie kadry menedżerskiej w kompetencjach umożliwiających zarządzanie wirtualnym zespołem pracowniczym;
- odgórne predefiniowanie zasad komunikacji oraz sprawozdawczości;
- dbanie o atmosferę pracy, wsparcie specjalistyczne oraz psychologiczne;
- zarządzanie zasobami wirtualnych danych;
- tworzenie wirtualnej wartości dla klienta.

Podsumowanie

Zestawienie wiedzy zawartej w literaturze przedmiotu pozwoliło odpowiedzieć na pytania badawcze zadane na potrzeby realizacji rozdziału. Udowodniono, że wirtualne zespoły pracownicze zastępują klasyczne odpowiedniki ze względu na potencjał przełamania tradycyjnych ograniczeń współpracy, komunikacji oraz zarządzania informacjami. Potwierdzono, iż ich wdrożenie poszerza zakres możliwości organizacji w działaniach rynkowych. Dokonano identyfikacji genezy wirtualnych zespołów pracowniczych, wskazano oraz poszerzono definicję omawianych jednostek organizacyjnych. Przedstawiono szanse i zagrożenia towarzyszące ich implementacji, jak również opisano kluczowe czynniki skutecznej komunikacji w ich pracy, tym samym spełniając założony cel rozdziału. Odnosząc się do

przeanalizowanej literatury, stwierdzono, że komunikacja w środowisku pracy zdalnej i zespołowej wymaga dalszych badań, głównie pod kątem perspektyw rozwojowych, jakimi są zrozumienie i akceptacja zmian organizacyjnych, szkolenia z użytkowania nowych technologii komunikacyjnych i narzędzi IT, samoorganizacja, dofinansowanie, zapewnienie wsparcia zawodowego oraz opieki psychologicznej, regulacja czasu pracy i obowiązków służbowych.

Literatura

1. Adamska K. (2013), *Rola komunikacji w procesie planowanych zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, s. 27-36.
2. Agarwal S., Garg A. (2012), *The Importance of Communication within Organizations: A Research on Two Hotels in Uttarakhand*, „Journal of Business and Management”, 3, 2, s. 40-49.
3. Ale Ebrahim N., Ahmed S., Taha Z. (2009), *Virtual Teams: A Literature Review*, „Australian Journal of Basic and Applied Sciences”, 3, 3, s. 2653-2669.
4. Andras P., Lazarus J. (2005), *The Evolution of Teamwork, Cooperation and Risk*, [w:] Gold N. (red.), *Teamwork Multi-Disciplinary Perspectives*, s. 56-77, Palgrave Macmillan, London.
5. Bal J., Teo P.K. (2000), *Implementing Virtual Teamworking. Part 1: A Literature Review of Best Practice*, „Logistics Information Management”, 13, 6, s. 346-352.
6. Budhwar P., Cumming D. (2020), *New Directions in Management Research and Communication: Lessons from the COVID-19 Pandemic*, „British Journal of Management”, 31, 3, s. 441.
7. Craven M. in. (2020), *COVID-19: Implications for Business*, https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/mckinsey-full_article.pdf.pdf.pdf (dostęp: 20.08.2021).
8. Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor”, 83, 1, s. 35-43.
9. Hill N., Bartol K. (2018), *Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams*, „MIT Sloan Management Review”, s. 3-5.
10. Jagoda A. (2010), *Problemy zarządzania zespołem wirtualnym w przedsiębiorstwie globalnym*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania”, 98, s. 88-94.
11. Karczewska A. (2011), *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 3, s. 108-117.
12. Krawczyk-Bryłka B. (2016), *Budowanie zespołu wirtualnego: zasady i wyzwania*, „Studia Informatica Pomerania”, 2, 40, s. 99-111.
13. Maduka N.S. i in. (2018), *Analysis of Competencies for Effective Virtual Team Leadership in Building Successful Organisations*, „Benchmarking: An International Journal”, 25, 2, s. 696-712.
14. Mishna F. i in. (2020), *Responding to COVID-19: New Trends in Social Workers' Use of Information and Communication Technology*, „Clinical Social Work Journal”, 49, 4, s. 484-494.
15. Myjak T. (2019), *Korzyści i ograniczenia pracy zespołowej w percepcji przyszłych pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko”, 1, 3, s. 66-75.
16. Nguyen M.H. i in. (2020), *Changes in Digital Communication During the COVID-19 Global Pandemic: Implications for Digital Inequality and Future Research*, „Social Media + Society. Sage Journals”, 6, 3, s. 1-6.
17. Priyono A. i in. (2020), *Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity”, 6(4), 104, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/241490/1/1735941670.pdf> (dostęp: 21.08.2021).
18. Prystupa-Rządca K. (2020), *Praca w zespole wirtualnym. Jak organizacje mogą świadomie zarządzać skutecznością tego typu zespołów?*, <https://hrbusinesspartner.pl/artykul/praca-w-zespole-wirtualnym> (dostęp: 20.08.2021).

19. Raghuram S. i in. (2001), *Factors Contributing to Virtual Work Adjustment*, „Journal of Management”, 27, 3, s. 383-405.
20. Saarinen J. (2016), *Managing Global Virtual Teams*, „Aalto University Publication Series Doctoral Dissertations”, 184, <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf> (dostęp: 20.08.2021).
21. Shih H.S., Huang L.C., Shyr H.J. (2005), *Recruitment and Selection Processes Through an Effective GDSS*, „Computers & Mathematics with Applications”, 50, 10-12, s. 1543-1558.
22. Stefaniuk T. (2010), *Specyfika zespołów wirtualnych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, 11, s. 153-165.
23. Wiktor J.W. (2017), *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności*, C.H. Beck, Warszawa.
24. Zalega T. (2009), *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration”, 17, 4, s. 35-45.

FACTORS OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN VIRTUAL EMPLOYEE TEAMS

Abstract: The aim of the chapter is to identify the key factors of effective communication in the work of virtual employee teams in the contemporary market. Businesses base their success primarily on effective communication, and this has undergone a sudden transformation. In an era of global pandemic changes, many organizations have had to switch to remote work. The principles of operating in the new reality are a challenge for all members of the organization. Based on these assumptions, the article will present the characteristics of virtual employee teams, whose work is largely remote. Then, based on the analysis of domestic and foreign literature, the key conditions for effective communication in such teams will be identified. The areas that require special attention and control in the implementation of communication will be described. The added value will be the indication of prospects for the development of communication in organizations operating remotely.

Keywords: communication, employee teams, management, remote work

Rozdział 11

INTERMENTORING JAKO METODA WSPÓŁPRACY I BUDOWANIA RELACJI POMIĘDZY PRACOWNIKAMI Z RÓŻNYCH POKOLEŃ

Elżbieta Robak¹³

Streszczenie: Wiele współczesnych organizacji charakteryzuje się dużą różnorodnością posiadanych zasobów ludzkich. Przykładem takiej różnorodności jest zróżnicowanie pokoleniowe zatrudnionych osób. Dostrzeżenie możliwości i potrzeb oraz ograniczeń każdej z tych kategorii pracowników jest kluczowe w osiągnięciu efektywnej międzygeneracyjnej współpracy, która w istotny sposób może przyczynić się do rozwoju organizacji. Jednym ze sposobów kształtowania współpracy i pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń jest intermentoring. Jego idea związana jest z docenieniem i odpowiednim wykorzystaniem potencjału zróżnicowanego pokoleniowo personelu. Celem rozdziału jest przedstawienie intermentoringu jako metody wspierającej współpracę i budowanie relacji pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń. Przybliżając zalety intermentoringu – zarówno dla poszczególnych osób, jak i organizacji – wskazano także na trudności, jakie pojawiały się we wdrażających go firmach.

Słowa kluczowe: intermentoring, pokolenia na rynku pracy, różnorodność pokoleniowa, zarządzanie różnorodnością pokoleniową

Wprowadzenie

Wielopokoleniowość pracowników funkcjonujących na rynku pracy powoduje, że charakteryzują ich różne systemy wartości, postawy wobec pracy oraz oczekiwania wobec pracodawców. W tym kontekście dla współczesnych przedsiębiorstw szczególnie znaczenia nabiera uruchomienie mechanizmów mających na celu skuteczne zarządzanie zdywersyfikowaną pokoleniowo kadrą. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową stanowi bowiem fundament dla tworzenia i utrzymywania przyjaznego środowiska pracy dla każdego pracownika, dając jednocześnie możliwość wykorzystania jego potencjału do realizacji celów organizacyjnych.

Tworzenie zróżnicowanych pokoleniowo zespołów pracowniczych jest szansą na lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego tkwiącego w ludziach, sprzyja rozwijaniu nowych pomysłów, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, a przede wszystkim służy integracji społecznej. Stanowi także impuls do przełamywania stereotypów myślenia, umożliwia efektywną współpracę, dzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniami, które są podstawą rozwijania i doskonalenia kompetencji. Te aspekty są szczególnie ważne dla procesów organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, która jest pochodną doświadczenia, dojrzałości życiowej i praktyki

¹³ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

zawodowej – tę wiedzę zdobywa się w procesie wspólnego wykonywania zadań, podczas realizacji wspólnych projektów itp. Ta dojrzała międzypokoleniowa współpraca opiera się na wzajemnych relacjach, w których każdy pracownik traktowany jest podmiotowo (Stankiewicz 2016, s. 141-155).

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie intermentoringu jako metody wspierającej współpracę i budowanie relacji pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń. Zaprezentowano istotę, cele oraz korzyści wynikające z intermentoringu zarówno dla poszczególnych osób, jak i zatrudniających ich organizacji. Ponadto przedstawiono intermentoring w praktyce działań organizacyjnych i wskazano na trudności, jakie pojawiały się we wdrażających go firmach.

Różnorodność pokoleniowa pracowników

Charakterystyka pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy uwiadamia, że pracownicy to nie tylko osoby w zróżnicowanym wieku, lecz także – co ważne – reprezentujące odmienne oczekiwania oraz postawy wobec pracy, a także często zróżnicowane kompetencje. Współcześnie na rynku pracy funkcjonują równoległe cztery generacje pracowników, będące przedstawicielami: pokolenia Baby Boomers, pokolenia X, pokolenia Y oraz najmłodszego pokolenia Z. Chociaż w literaturze przedmiotu nie ma jednolitego stanowiska co do określenia zakresu wiekowego poszczególnych pokoleń, to wyraźnie podkreśla się ich odrębność i zróżnicowanie. Każde z tych pokoleń zostało bowiem ukształtowane przez inne wydarzenia społeczno-kulturowe, gospodarcze czy polityczne. Osoby wchodzące w skład danej generacji posiadają określone wartości i potrzeby dotyczące między innymi: rodziny, pracy, podejścia do zmian, stosunku do autorytetów, poziomu zaangażowania, lojalności, współpracy (Robak 2016, s. 175-188). Różnice między pracownikami reprezentującymi odmienne generacje dotyczą nie tylko wykształcenia, metod pracy i wizji kariery, ale także wykorzystania nowoczesnych technologii, sposobów komunikowania się czy też kształtowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym (Wiktorowicz, Warwas 2016, s. 19-37; Smolbik-Jęczmień 2017, s. 89).

Osoby reprezentujące różne pokolenia charakteryzują się unikalnym zestawem cech i umiejętności, które mogą ułatwić sukces organizacji. Z drugiej strony natomiast zderzenie różnych pokoleń może powodować napięcia i konflikty. Problemy wynikające ze zróżnicowania generacyjnego zatrudnionego personelu nie sprzyjają współdziałaniu, wymianie wiedzy, umiejętności i doświadczeń – tak istotnych przy efektywnej realizacji celów organizacyjnych. W takiej sytuacji konieczne jest podejmowanie działań sprzyjających budowaniu właściwej atmosfery pracy związanej z poszanowaniem i zrozumieniem specyfiki pracowników z różnych pokoleń.

Izolacja grup pokoleniowych w organizacjach, brak lub słaba komunikacja, konflikty pokoleniowe czy wreszcie niewystarczający przepływ wiedzy, a także wiele innych patologicznych zjawisk w obszarze zachowań organizacyjnych ma swoje podłoże w barierach międzypokoleniowych (Kunze, Boehm, Bruch 2011, s. 169).

Zróżnicowanie zasobów ludzkich w organizacjach i jego konsekwencje są podstawą idei zarządzania różnorodnością, a w jej ramach – zarządzania międzygeneracyjnego. Zarządzaniem różnorodnością pokoleniową określa się strategię, której

celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń. Zarządzanie pokoleniami to przede wszystkim realizacja szerokiego wachlarza działań kształtujących środowisko, w którym poszczególne pracownicy mogą wykorzystywać w pełni swój zróżnicowany potencjał. Jeżeli przyjmuje się, że głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie kultury organizacyjnej i warunków pracy, w których ludzie mają szansę wspólnego uczenia się i wzajemnego dzielenia się wiedzą, co w rezultacie prowadzi do lepszego wykorzystania ich zdolności – to zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno w głównej mierze skupiać się na efekcie, jakim jest wzajemne dzielenie się wiedzą pracowników różnych generacji (Sidor-Rządkowska 2018, s. 87-96; Gross-Gołacka 2018).

Zróżnicowane pokoleniowo zespoły pracownicze mogą być atutem firmy dzięki współpracy opartej na wymianie wiedzy i umiejętności. Pozyskane dzięki temu korzyści to nie tylko podniesienie wydajności pracowników, ale także dobra atmosfera pracy i ograniczenie konfliktów międzypokoleniowych. Dlatego coraz częściej organizacje zauważają potrzebę szkolenia podwładnych z umiejętności międzypokoleniowej komunikacji. Zespół międzypokoleniowy może bowiem zrobić wiele dobrego dla organizacji, jeśli jego członkom uda się siebie nawzajem zrozumieć (Chomańkowska, Smolbik-Jęczmień 2013, s. 193-202). Konkludując, należy podkreślić, że obecnie zyskują te organizacje, które elastycznie dopasują się do niehomogenicznych oczekiwań pracowników i będą wspierać menedżerów w zarządzaniu różnorodnością pokoleniową. Do narzędzi pomocnych w kierowaniu pracownikami z różnych generacji oraz budowaniu między nimi porozumienia sprzyjającego integracji kompetencji i ułatwiających międzypokoleniowy transfer wiedzy z pewnością zaliczyć można intermentoring.

Istota i korzyści związane ze stosowaniem intermentoringu

Coraz więcej pracodawców zdaje sobie sprawę, że tworzenie mieszanych wiekowo zespołów stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i umiejętności, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w organizacji (Albrychiewicz-Słocińska 2019, s. 38-39). Istotnym wsparciem w tym zakresie są odpowiednio skonstruowane programy mentoringowe, zapewniające transfer wiedzy w organizacji, przepływ doświadczeń między pracownikami, jak również integrację pracowników z różnych pokoleń.

M. Gojny i P. Zbierowski (2013, s. 159-168) mianem intermentoringu określają technikę szkoleniową, dzięki której różne pokolenia pracowników uczą się „przekraczać niechęć i uprzedzenia poprzez głębsze poznanie wzajemnych motywacji i cech wynikających z przynależności do danej grupy wiekowej”, co pozwala poprawić efektywność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Intermentoring uznawany jest za zmodyfikowaną wersję tradycyjnego mentoringu, czyli wprowadzania nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem lub wiekiem. Narzędzie to służy do wykorzystywania wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w różnym wieku w celu sprawnego przekazu

wiedzy w organizacji. Intermentoring, zwany też mentoringiem odwzajemnionym (Łuźniak-Piecha, Kaczkowska-Serafińska, Lenton 2016, s. 101-115), z jednej strony znamionuje dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez pracowników grupy 50+ z pracownikami młodszymi wiekiem lub stażem, z drugiej strony natomiast oznacza szkolenie np. z zakresu nowych technologii pracowników z grupy 50+ przez osoby młodsze wiekiem lub stażem (Rzechowska i in.). W ten sposób starsi pracownicy stają się dla pracowników z krótszym stażem i doświadczeniem zawodowym mentorami organizacyjnymi, dzięki dysponowaniu wiedzą związaną z organizacją, kulturą i produktem firmy. Elementem innowacyjnym w procesie intermentoringu jest funkcja mentora technologicznego – pracownika młodego stażem i wiekiem, który szkoli starszego w zakresie rozwiązań teleinformatycznych, umiejętności IT. Dzięki temu obie grupy współpracują ze sobą – najczęściej starsze osoby uczą się obsługi nowych urządzeń, programów, technologii, a młodsze posiłkują się ich doświadczeniem zawodowym. Wykorzystując tę metodę, zatrudniony personel rozwija się, czerpiąc wzajemnie korzyści z posiadanego potencjału, a tym samym wpływa również na doskonalenie się przedsiębiorstwa (zob. Boruta-Gojny (red.) 2007; Broniewska 2014, s. 18-19).

Intermentoring jest zatem skutecznym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalającym wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników firmy w różnym wieku, zapewniając tym samym efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń (Baran 2013, s. 268). Umożliwia on przekaz wiedzy z zakresu nowych technologii oraz doświadczenia zawodowego pomiędzy pracownikami starszymi i młodszymi wiekiem, ale jego celem jest także budowanie dobrych relacji w zróżnicowanym pokoleniowo zespole pracowników i zapobiegania ewentualnym konfliktom (Skoczar-Sikora). Międzypokoleniowy transfer wiedzy i wartości stwarza szanse na wykorzystanie potencjału przedstawicieli odmiennych generacji znajdujących się na różnych etapach rozwoju osobistego i zawodowego, a także dysponujących wiedzą z różnych zakresów.

Stosowanie intermentoringu w przedsiębiorstwie pozwala obniżyć koszty funkcjonowania firmy poprzez zaangażowanie pracowników doświadczonych w adaptację zawodową osób nowo zatrudnionych. Jednocześnie intermentoring stanowi innowacyjną metodę realizacji szkoleń wewnętrznych oraz instruktarskiego stanowiskowego w firmie poprzez wewnętrznych mentorów będących pracownikami firmy. Osoby starsze stażem dzielą się profesjonalnym doświadczeniem, ale przede wszystkim przekazują debiutującym w zawodzie tradycje i kulturę organizacyjną oraz etos zawodowy. Z drugiej strony intermentoring wykorzystuje potencjał osób młodych, które zwykle znacznie łatwiej przyswajają nowe technologie, do przekazywania tej wiedzy pozostałym członkom zespołu w pracy. W efekcie różne pokolenia pracowników stają się dla siebie nawzajem mentorami, zapewniając tym samym wzajemne merytoryczne i organizacyjne wsparcie w miejscu pracy oraz transfer wiedzy i doświadczeń. Główną zaletą intermentoringu jest zatem swobodna wymiana ról mistrza i ucznia, która powoduje tworzenie wzmacniających się nawzajem zespołów. Prowadzi to do zwiększania kreatywności i efektywności działania w zespołach międzypokoleniowych, które pozwalają łączyć najlepsze elementy potencjału młodych i starszych pracowników.

Stosowanie intermentoringu niesie szereg korzyści zarówno dla organizacji, jak i poszczególnych pracowników zaangażowanych w realizację tego procesu. Starsi pracownicy mogą pozyskać profity w postaci: nabycia praktycznych umiejętności z zakresu IT, wzrostu poczucia własnej wartości i przydatności zawodowej, możliwości przekazywania wiedzy i doświadczeń zdobytych przez lata, utrzymania miejsca pracy oraz zwiększenia atrakcyjności dla pracodawcy. Z punktu widzenia pracowników z najmłodszych pokoleń do korzyści zaliczyć można: możliwość nabycia praktycznej wiedzy, szybszy proces adaptacji oraz świadomość uzyskania wsparcia od pracownika z dłuższym stażem w przedsiębiorstwie, umiejętność pracy z pracownikami doświadczonymi reprezentującymi starsze pokolenie. Natomiast organizacja dzięki wdrożeniu działań intermentoringowych może zyskać: szybszy rozwój zawodowy pracowników, niwelowanie różnic pokoleniowych pomiędzy pracownikami doświadczonymi a pracownikami młodymi, zmniejszenie fluktuacji wśród młodych pracowników często spowodowanej trudnościami okresu adaptacji, zmniejszenie kosztów doskonalenia kwalifikacji pracowników w porównaniu z ofertą szkoleń zewnętrznych, optymalizację zatrudnienia przez lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do poszczególnych stanowisk pracy, wzrost efektywności i wydajności pracy, wzmocnienie wartościowych elementów kultury przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się (Baran 2013, s. 270-271).

Intermentoring w praktyce organizacyjnej

Analizując inicjatywy organizacyjne dotyczące intermentoringu, podkreślić należy możliwości wdrażania takich działań w każdym przedsiębiorstwie niezależnie od jego rodzaju i wielkości. Istotne jest jednakże spełnianie wymogu posiadania pracowników zróżnicowanych wiekowo. Wyniki badań wskazują jednak, iż intermentoring najczęściej inicjowany jest w dużych przedsiębiorstwach, a jego powodzenie uzależnione jest od otwartej komunikacji, powszechnego dostępu do kanałów komunikacyjnych, oraz – przede wszystkim – kultury organizacyjnej zorientowanej na współpracę (Bieniek, Pliszka 2014, s. 20). Taka kultura organizacyjna charakteryzuje się: sprzyjaniem przekazywania wiedzy między pracownikami należącymi do różnych generacji, wzmacnianiem relacji i współpracy, promocją rozwoju i uczenia się poszczególnych osób oraz całej organizacji. Tworząc sprzyjające warunki dla intermentoringu zapewnia ona tym samym powodzenie podjętych inicjatyw i trwałość zakładanych efektów (Stankiewicz, Bortnowska 2016a, s. 41-42).

Potrzeba wspierania współpracy międzypokoleniowej i przepływu wiedzy między pracownikami z różnych generacji została określona jako istotny obszar działań w badaniach realizowanych na zlecenie UNESCO. Dostrzegając znaczenie tej kwestii, podkreślano, iż programy międzypokoleniowe są nośnikiem celowej i zaplanowanej w czasie wymiany zasobów i procesu uczenia się pomiędzy młodszymi i starszymi generacjami, a wymiana ta przynosi korzyści indywidualne i społeczne (Hatton-Yeo, Ohsako 2000).

W Polsce godnym odnotowania przykładem opracowania modelu i określenia wytycznych do realizacji programu intermentoringu jest projekt *Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą* (*Dynamizm i doświadczenie...* 2014).

Proponowane tam działania w ramach intermentoringu składają się z kilku etapów. Etap pierwszy to pozyskanie do programu przedstawicieli kadry menedżerskiej. Kolejny etap to powołanie zespołu składającego się z osób odpowiedzialnych zarówno za merytoryczny, jak i administracyjno-organizacyjny kształt wdrożenia. Etap trzeci to realizacja szkoleń przygotowujących uczestników do intermentoringu. Przeprowadzone w ramach szkoleń warsztaty służą: wypracowaniu metod zmniejszenia barier współpracy międzypokoleniowej, rozwijaniu umiejętności związanych z pełnieniem roli mentora oraz doborowi par intermentoringowych. Na etapie czwartym następuje realizacja programu, czyli regularne spotkania poświęcone wymianie wiedzy i doświadczenia osób będących dla siebie wzajemnie mentorami i podopiecznymi (Boruta-Gojny, Popiołek 2014, s. 91-105).

Tematyce intermentoringu i zagadnieniom dotyczącym wdrażania inicjatyw z tego zakresu poświęciło swoją uwagę wielu badaczy (zob. Bieniek, Pliszka 2014, s. 9-30; Gajda 2019, s. 42-50; Sidor-Rządkowska 2017).

J. Stankiewicz i H. Bortnowska (2016, 42-45) na podstawie przeprowadzonych badań wśród lubuskich pracowników reprezentujących pokolenie Y i pokolenie Baby Boomers wskazują, iż wielu przedstawicieli tych generacji dostrzega wśród swoich młodszych/starszych współpracowników potencjał (wiedzę i doświadczenie zawodowe), którym mogą się wzajemnie podzielić. Jednak to członkowie Baby Boomers częściej pełnią rolę przekazujących wiedzę i udzielających pomocy przy rozwiązywaniu problemów zawodowych. Natomiast przedstawiciele pokolenia Y mają bardziej rozwinięte kompetencje z zakresu: obsługi komputera, nowinek technologicznych, programów komputerowych, a także komunikowania się przez Internet lub przy pomocy telefonu komórkowego. Co istotne, większość badanych dostrzegało potrzebę zastosowania intermentoringu w praktyce organizacyjnej.

Jak wynika z raportu dotyczącego badań przeprowadzonych w ramach projektu *Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami* (Baran i in.) większość małych przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze województwa mazowieckiego stosuje mentoring, natomiast rzadziej stosowany jest intermentoring. Przekazywanie wiedzy i umiejętności młodszemu osobom przez starszych lub bardziej doświadczonych pracowników odbywa się w części firm na formalnie zorganizowanych, cyklicznych spotkaniach, a w pozostałych – bardziej doświadczeni pracownicy przyuczają nowe osoby w czasie pracy. Na dość dużą skalę odbywa się także proces odwrotny, gdzie młodszy pracownicy wnoszą do firm własną wiedzę. Oznacza to, że w wielu przedsiębiorstwach funkcjonuje sytuacja, którą można nazwać „praktycznym intermentoringiem”. Podkreślono także, że działania intermentoringowe, jeśli mają być efektywne, to powinny być wspierane przez kierownictwo. W raporcie wskazano na istotne zagrożenie dla tego typu inicjatyw, jakim jest niechęć do przekazywania wiedzy i wytworzenia sobie w ten sposób konkurencji wśród współpracowników.

Praktyka organizacyjna pokazuje także, iż inicjatywy dotyczące wprowadzania intermentoringu do przedsiębiorstwa oprócz wielu niewątpliwych korzyści obciążone są różnymi trudnościami. Do takich przeszkód zalicza się: niechęć pracowników do tego rodzaju form uczenia się, brak zaufania czy też powszechnie panujący kult ekspertów. Jako przyczyny niewdrażania intermentoringu w przedsiębiorstwach

podaje się także brak wystarczającej wiedzy wśród pracowników, brak czasu na przeprowadzenie odpowiednich procedur oraz brak zasobów technicznych i osobowych (Richert-Kaźmierska 2012, s. 84).

Podsumowanie

Zmiany pokoleniowe na współczesnym rynku pracy wymagają nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwi organizacji dysponowanie wiedzą na odpowiednim poziomie oraz pozwoli efektywnie wykorzystywać posiadany potencjał pracowniczy. Wymogiem staje się wypracowanie praktyk traktujących odmienności generacyjne jako szansę dla rozwoju organizacji (Stankiewicz, Bortnowska 2016b, s. 47-62). Intermentoring, zapewniając transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne pokolenia, sprzyja kształtowaniu dobrych relacji między nimi, zapobiega ewentualnym konfliktom, a tym samym przyczynia się do budowania współpracy. W dobie szybkich zmian i starzejącego się społeczeństwa ważne jest podjęcie inicjatyw, które sprawią, że starsze i młodsze pokolenia pracowników będą angażować się w rozwój poprzez obopólne korzystanie ze swojej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Intermentoring może zatem pomóc w przezwyciężeniu stereotypów i stanowić swoisty klucz do wzajemnego zrozumienia oraz rozwijania partnerskich relacji międzypokoleniowych, budujących organizację utożsamianą ze społecznością, w której ludzie czują się dobrze i istnieją dobre warunki do współpracy.

Literatura

1. Albrychiewicz-Słocińska A. (2019), *Rola HR w konwersji wiedzy w organizacji*, [w:] Kukowska K., Skiba M., Skolik S. (red.), *Współdziałanie i współdzielenie się w relacjach społecznych, gospodarczych i w zarządzaniu organizacjami*, s. 34-41, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
2. Baran M. (2013), *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 1146, 51, s. 267-274.
3. Baran M. i in., *Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami. Podręcznik stosowania aplikacji. Platforma Zarządzania Kompetencjami*, Collegium Civitas, <http://www.intermentoring.civitas.edu.pl/intermentoring/web/uploads/materialy.pdf> (dostęp: 25.08.2021).
4. Bieniek I., Pliszka B. (2014), *Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 72, s. 9-30.
5. Boruta-Gojny B. (red.) (2007), *Intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Oldprint, Żory.
6. Boruta-Gojny B., Popiołek K. (2014), *Intermentoring pokoleniowy w organizacji*, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, s. 91-105, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Broniewska G. (2014), *Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+*, [w:] Szymankiewicz M.J., Kuźbik P. (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej*, s. 11-22, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

8. Chomątkowska B., Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 763, 105, s. 193-202.
9. *Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą, projekt Innowacje w zarządzaniu – skuteczność w biznesie i „SPeS” w ramach Programu EQUAL*, <http://www.equal.zory.pl/new/web> (dostęp: 10.09.2021).
10. Gajda J. (2019), *Świadomość transferu wiedzy wśród pracowników różnych pokoleń – wyniki badań pilotażowych*, [w:] Kukowska K., Skiba M., Skolik S. (red.), *Współdziałanie i współdzielenie się w relacjach społecznych, gospodarczych i w zarządzaniu organizacjami*, s. 42-50, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
11. Gojny M., Zbierowski P. (2013), *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie”, 2, s. 159-168.
12. Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
13. Hatton-Yeo A., Ohsako T. (2000), *Intergenerational Programmes: Public Policy and Research Implications. An International Perspective*, The UNESCO Institute for Education, The Beth Johnson Foundation, <http://www.unesco.org/education/uie/publications/uiestud24.shtml> (dostęp: 10.09.2021).
14. Kunze F., Boehm S.A., Bruch H. (2011), *Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequence a Cross Organizational Study*, „Organizational Behavior”, 32, 2, s. 264-290.
15. Łuźniak-Piecha M., Kaczkowska-Serafińska M., Lenton A. (2016), *Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, 2, 40, s. 101-115.
16. *Raport końcowy z badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu: „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” Collegium Civitas*, https://www.civitas.edu.pl/pub/nasza_uczelnia/grant_intermentoring/Raport_z_badania.pdf (dostęp: 10.09.2021)
17. Richert-Kaźmierska A. (2012), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 80: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma*, s. 79-88.
18. Robak E. (2016), *Młodzi pracownicy i ich oczekiwania wobec zarządzających współczesnymi organizacjami*, [w:] Robak E., Skolik S. (red.), *Wyzwania wynikające z uwarunkowań polityki kadrowej przedsiębiorstw*, s. 175-188, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
19. Rzechowska E. i in.. *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf (dostęp: 10.09.2021)
20. Sidor-Rządowska M. (2017), *Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 1, 43, s. 71-82. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G7bx6GxqzMAJ:cejsh.icm.edu.pl> (dostęp: 03.09.2021).
21. Sidor-Rządowska M. (2018), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 51, 2, s. 87-96.
22. Skoczar-Sikora S., *Intermentoring. Model wymiany doświadczeń i umiejętności w organizacjach pomiędzy pracownikami w wieku 50+ i -35*, www.pokl.lodzkie.pl (dostęp: 03.09.2021).
23. Smolbik-Jęczmień A. (2017), *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
24. Stankiewicz K. (2016), *Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, 1, 39, s. 141-155.

25. Stankiewicz J., Bortnowska H. (2016a), *Warunki sprzyjające realizacji intermentoringu w organizacji (w świetle wyników badań)*, „General and Professional Education”, 4, s. 39-47.
26. Stankiewicz J., Bortnowska H. (2016b), *Intermentoring as a Technique of Sharing Knowledge by Employees of Different Generations (in Light of the Research Results)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 4, 42, s. 47-62.
27. Wiktorowicz J., Warwas J. (2016), *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] Wiktorowicz J. i in. (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, s. 19-37, Wolters Kluwer, Warszawa.

INTERMENTORING AS A METHOD OF COOPERATION AND BUILDING RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES FROM DIFFERENT GENERATIONS

Abstract: Many contemporary organizations are characterized by a large variety of human resources. An example of such diversity is the generational differentiation of employees. Recognizing the possibilities, needs and limitations of each of these categories of employees is crucial in achieving effective intergenerational cooperation, which can significantly contribute to the development of the organization. One of the ways of shaping cooperation and positive relations between workers from different generations is intermentoring. Its idea is related to the appreciation and appropriate use of the potential of various generations. The aim of the chapter is to present intermentoring as a method supporting cooperation and building relationships between employees of different generations. By describing the advantages of intermentoring – both for individuals and the organizations employing them – the difficulties that arose in the companies implementing it were also indicated.

Keywords: generational diversity, generational diversity management, generations on the labour market, intermentoring

Rozdział 12

WPŁYW KOMUNIKACJI NA KSZTAŁT KULTURY ORGANIZACYJNEJ W JEDNOSTCE ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Łukasz Skiba¹⁴

Streszczenie: Współczesny kierunek zarządzania potencjałem pracy zmierza do przekształcania zasobów ludzkich w fundament organizacji, charakteryzujący się określonymi postawami, kwalifikacjami i kompetencjami. Jednym z elementów skutecznego zarządzania jest komunikowanie w obrębie organizacji oraz jej otoczeniu w celu kształtowania korzystnych stosunków (*Public Relations*). Owa komunikacja staje się elementem czegoś znacznie większego i trwalszego, a mianowicie kultury organizacyjnej, która wspomaga zarządzanie współczesnymi organizacjami. Celem rozdziału będzie zbadanie wpływu komunikacji na kulturę organizacyjną wytypowanego do badań urzędu gminy wiejskiej. Zostaną zdiagnozowane m.in.: rodzaj komunikacji (formalna, nieformalna), sposób i satysfakcja z komunikacji z przełożonym i współpracownikiem, czy wielkość organizacji sprzyja komunikacji oraz jakie respondenci widzą bariery przepływu informacji. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi zostanie podjęta próba ustalenia, czy kultura organizacyjna badanego urzędu sprzyja współpracy i współdzieleniu się wiedzą.

Słowa kluczowe: administracja samorządowa, komunikacja, kultura organizacyjna, zarządzanie

Wprowadzenie

Na rolę i znaczenie procesów komunikowania we współczesnym świecie zwracają uwagę nie tylko socjologowie czy psychologowie, ale coraz częściej także przedstawiciele szeroko rozumianych nauk o zarządzaniu, podkreślający znaczenie i rolę, jaką odgrywa właściwa kultura organizacyjna (a tym samym i komunikacja) w skutecznym zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Jednym z elementów skutecznego zarządzania okazało się także kształtowanie korzystnych stosunków między instytucjami i ich otoczeniem zewnętrznym, czym generalnie zajmuje się *Public Relations* (PR). Jedna z bardziej znanych definicji mówi bowiem, że PR jest to „zarządzanie komunikowaniem w obrębie i w otoczeniu instytucji” (Goban-Klas 1997, s. 5). Procesy komunikowania odgrywają zatem istotną rolę w funkcjonowaniu współczesnego świata, wpływając bezpośrednio nie tylko na jakość naszego życia jako jednostek, ale i kształtując społeczne otoczenie, w którym spędzamy większość swojego czasu. W omawianym kontekście jakże istotne wydaje się

¹⁴ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

sposprzeżenie B. Junga, który zwraca uwagę na uwarunkowania kulturowe komunikacji (Jung 2011, s. 40). Chodzi zatem o to, iż nie tylko psychologiczne czy społeczne przesłanki będą decydować o naszych kontaktach interpersonalnych z drugim człowiekiem, ale ważne będzie również otoczenie kulturowe, które kreuje specyficzne formy i jakość komunikacji. I tak np. kultury o charakterze zdecydowanie liberalnym (np. USA) wpływają na dość otwarte usposobienie Amerykanów, kultury zaś o charakterze bardziej restrykcyjnym (np. kraje byłego bloku wschodniego) wpływają z pewnością na dość powściągliwy charakter komunikowania tych nacji.

Termin „komunikowanie” jest pojęciem niejednoznacznym. Każdy z autorów posługujących się tym terminem definiuje go zależnie od swoich potrzeb. Inaczej rozumie komunikowanie przedstawiciel nauk humanistycznych, inaczej inżynier, a jeszcze inaczej ktoś, kto posługuje się komunikowaniem w celu wywierania wpływu na innych (Cialdini 2006, s. 34). Z socjologicznego punktu widzenia stały kontakt menedżera ze swoim zespołem (np. systematyczne zebrania pracownicze) jest bardzo ważny. Sprawia bowiem, że pracownik ma poczucie bycia „elementem” mającym wpływ na rozwój całej organizacji. Konsekwencją takiego poczucia jest wzrost motywacji pracowniczej i osiąganie coraz lepszych wyników przez firmę (Podkowińska 2009, s. 16).

Celem przedstawionych w niniejszym rozdziale badań było ustalenie wpływu komunikacji na kulturę organizacyjną w urzędzie gminy wiejskiej. Dlatego po teoretycznym nawiązaniu do tematyki kultury organizacyjnej, komunikacji i komunikowania oraz funkcji, jakie pełni przekazywanie informacji przez menedżerów, zaprezentowano także wyniki badań własnych. Przeprowadzono je metodą sondażową z użyciem ankiety. Wyniki uwzględniają zarówno charakterystykę respondentów, bazując na danych z metryczki, jak i opinie przedstawione w kilkunastu pytaniach kwestionariusza ankiety.

Kultura organizacyjna i jej związki z zarządzaniem

Teoria kultury organizacji wyodrębniła się jako dział nauki organizacji i zarządzania na początku lat 80., ale odmiennosć kulturową narodów, wspólnot religijnych i przedsiębiorstw oraz wpływ norm grupowych na zachowanie członków organizacji zauważono już dawno. Niemiecki socjolog i ekonomista M. Weber w książce *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, wydanej w 1905 roku, wiązał zachowania ekonomiczne społeczeństw z kulturą i jej religijnym podłożem. Twierdził, że religia protestancka, traktując pracę nie jako służbę i obowiązek, ale cel sam w sobie i źródło dobrobytu, dała podstawę do wytworzenia się kultury, która przyczyniła się do szybszej niż w innych społeczeństwach akumulacji kapitału i powstania kapitalizmu (Romanowski 2011, s. 119). Badania porównawcze kultur przedsiębiorstw w różnych krajach potwierdziły istnienie różnic (nie zawsze uzasadnionych uwarunkowaniami prawnymi czy gospodarczymi, ale właśnie kulturowymi) w sposobie działania przedsiębiorstw amerykańskich, europejskich czy japońskich (Hofstede 2000, s. 110).

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto za G. Hofstede, że kultura organizacyjna to: „system świadomie i intuicyjnie podzielanych przekonań i postaw przez

zatrudnionych wobec strategii, misji oraz wykonywanej pracy i utrwalonych w firmie wartości, idei, wzorów zachowań, zasad dobrej roboty, stosunku do klientów i środowiska zewnętrznego” (Hofstede 2000, s. 119). W tym sensie jakość pracy pracowników, wyposażenie stanowisk pracy, postawa pracowników wobec danych celów oraz misji, organizacja pracy, język i styl ubierania członków organizacji należą do jej kultury.

Powyższe można sklasyfikować w kategoriach poziomów, czego dokonał amerykański psycholog społeczny E. Schein, który przedstawił owe poziomy jako: artefakty, normy i wartości oraz założenia (Bańka 2011, s. 120). Poszczególne elementy należące do poziomów kultury muszą pozyskać akceptację społeczności zatrudnionych osób. Pracownicy powinni identyfikować się z elementami kultury organizacji, ponieważ wtedy kultura oddziałuje na postawy pracowników wobec wykonywanych zadań. W tak ujętym sensie kultura ma wpływ na życie organizacji, czyli oddziałuje na atmosferę pracy czy integrację pracowników (Bańka 2011, s. 117), a ponadto na efektywność organizacyjną, wyniki pracy jednostek, zaangażowanie się (Hasan i in. 2020, s. 236), satysfakcję z pracy, planowanie oraz relacje celów i zadań, rekrutację i selekcję, rozmiar występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, socjalizację i charakter komunikowania się (interakcje, innowacje, marketing i sprzedaż) (Balasiewicz, Chojnacki 2006, s. 275), a także na otoczenie organizacji. Można powiedzieć, że dotyczy ona wszystkich aspektów jej funkcjonowania.

Pośród kluczowych funkcji, jakie pełni kultura organizacyjna, można wyodrębnić funkcję zewnętrzną (Szymańska 2014, s. 114) i wewnętrzną (Bańka 2011, s. 119). Przejawami kultury organizacyjnej są m.in.: wspólne zwyczaje, powiedzenia, sposoby działania, odczucia. Muszą one być dostosowane do podstawowych, powtarzalnych działań kierowniczych, tj. do planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (Moumsik, Okatan 2021, s. 27).

Kultury poszczególnych organizacji niekiedy bardzo się różnią. Podstawą różnic jest m.in. przedmiot działalności, zamożność organizacji, filozofia zarządzania, struktura zawodowa i kompetencje menedżerów oraz pracowników, a także poczucie tożsamości. Stąd z całą pewnością nie istnieje jedna wzorcowa kultura organizacji, możliwa do masowego wcielenia. Zawsze stanowi ona wyraz indywidualizmu danej organizacji, jest czynnikiem, który z jednej strony wynika z jej specyfiki, z drugiej strony wyróżnia ją na tle innych. Kultura może stanowić element sprzyjający efektywności i wartości firmy, może też być podstawą jej autodestrukcji (Moczydłowska 2006, s. 168).

Współczesne badania pozwalają na wyróżnienie siedmiu aspektów kultury każdej organizacji, poddających się ocenie i wartościowaniu. Są to (Moczydłowska 2006, s. 170):

- 1) nastawienie na innowacyjność i podejmowanie ryzyka;
- 2) zwracanie uwagi na szczegóły, precyzję, analityczne podejście do problemu;
- 3) nastawienie na wyniki lub na metody i procesy wykorzystywane do ich uzyskania;
- 4) nastawienie na ludzi (humanistyczny wymiar podejmowanych decyzji);
- 5) nastawienie na pracę zespołową;
- 6) agresywność, rywalizacja;
- 7) stabilność.

Ta sama kultura nie musi panować w całej organizacji. Praktyka wskazuje, że poszczególne jej działy mogą preferować różne kultury. Mimo to z całą pewnością należy przyjąć, że jest ona poważnym czynnikiem kształtującym sprawność organizacji i jej długofalowe powodzenie.

Komunikacja w relacji z kulturą organizacji

Komunikacja zawsze zaczyna się od potrzeby nadawcy, który musi mieć jakiś powód, dla którego chce przekazać określoną wiadomość odbiorcy. W tym celu nadawca dokonuje wyboru treści wiadomości, którą następnie musi zakodować. Dokonując kodowania, nadawca musi zatroszczyć się o to, aby odbiorca zrozumiał, co te dane symbole znaczą. Odbiorca, który otrzymuje wiadomość, odkodowuje ją w sposób pozwalający odczytać jej znaczenie. Po odczytaniu znaczenia odbiorca przekazuje nadawcy informację o sposobie zrozumienia znaczenia wiadomości. W przypadku komunikacji jednostronnej albo brakuje stosownej odpowiedzi ze strony odbiorcy, albo nadawca nie jest tą odpowiedzią zainteresowany, czyli nie przyjmuje jej do wiadomości (Kuc, Moczydłowska 2009, s. 186).

Można przyjąć, że proces komunikowania składa się z pewnych kroków. Są to (Kuc, Moczydłowska 2009, s. 186):

- formułowanie wiadomości;
- słowa, gesty i obrazy;
- przekazanie wiadomości;
- odbiór wiadomości;
- znaczenie wiadomości;
- reakcja na wiadomość;
- sprzężenie zwrotne.

Komunikacja wpływa na zachowania w grupie, które wynikają głównie z czynników niezależnych od uczestników procesu komunikacji. Dobra komunikacja oznacza taki sposób mówienia i słuchania, który umożliwia wzajemne rozumienie się, a w warunkach sprzyjających prowadzi do zgodnego rozwiązania konfliktowego problemu. Mówienie (komunikacja werbalna) to jedynie część aktywności nadawczej, gdyż przesyła się także sygnały niewerbalne poprzez gesty, spojrzenia, wyraz twarzy, dystans fizyczny, pozycję ciała itd. (komunikacja niewerbalna). Podobnie też jest ze słuchaniem, gdyż nie jest to bierne odbieranie tego, co mówi druga strona, ale aktywna reinterpretacja i bezsłowne (za pomocą ciała) komentowanie na bieżąco tekstu (np. ziewanie, gdy czujemy znużenie, a nie gdy coś nas interesuje itd.). O porozumieniu się ludzi decydują działania obu stron, bo jeżeli słuchacz nie jest uważny, to niewiele przyniesie najbardziej wyszukana argumentacja mówiącego; natomiast jeśli mówca wyraża się niejasno, okrężnie i wieloznacznie, to słuchacz może nie zrozumieć intencji, znaczenia i sensu (Hewett i in. 2018; Wang i in. 2020).

Cechy nadawcy są bardzo ważne dla interpretacji wygłaszanych przez niego treści. Te same zdania, słowa i frazy w ustach różnych ludzi mają dla nas inne znaczenie. Cechami szczególnie ważnymi dla nadawcy są: wiarygodność (kompetencje, obiektywność) (Moczydłowska 2006, s. 198), atrakcyjność (sympatia) (Nęcki 2005, s. 77), znajomość stosunku wypowiedzianych treści do motywacji odbiorcy, wielkość

emocjonalności i nasycenia uczuciem tego, co mówimy (Nęcki (red.) 1989, s. 12-14), poziom interpretacji oraz wygląd zewnętrzny (budowa ciała, zachowanie) (Moczydłowska 2006, s. 199-200). Szczególnym przykładem komunikacji nieformalnej jest plotka. To specyficzne zakłócenie komunikacji, stanowiące mieszankę faktów i interpretacji. W pewnych sytuacjach, np. w czasie strajku, zmian organizacyjnych lub zwalniania personelu, plotka silnie oddziałuje na postawy pracowników (Sikorski 2009, s. 133).

Realizacji sprawnej komunikacji towarzyszy przezwyciężanie szeregu barier, z których większość związana jest z percepcją nadawcy i odbiorcy. Część z nich bezpośrednio wynika z patologii kultury organizacyjnej bądź zachowań przywódczych, a inne z różnorodności kulturowej. W przypadku owej mieszanki kultur w organizacji sytuacja staje się trudna nie tylko ze względu na używany wspólny język (najczęściej angielski, który nie zawsze jest łatwy do przekazania niuansów zachowań), ale także ze względu na odmienny w różnych kulturach stosunek do czasu (pośpiech i zadaniowość lub ceremonialność) i do emocji (emocje jako forma ekspresji) (Nęcki 2000, s. 92). Powyższe bariery komunikacyjne pogłębia jeszcze (Łasiński 2000, s. 20):

- wielość szczebli w strukturze organizacyjnej;
- wielkość przedsiębiorstwa i jego organizacja (oddziały, filie);
- niekonsekwencja zachowań kierownictwa firmy;
- zły dobór narzędzi i kanałów komunikacyjnych.

Konsekwencje błędów i zakłóceń w procesie komunikacji mogą być bardzo poważne. W przypadku organizacji ujawniają się one w postaci marnotrawienia czasu, narażają na stratę zaufania pracowników i partnerów zewnętrznych, co z kolei pociąga za sobą utratę prestiżu, wiarygodności, a nawet straty finansowe (Moczydłowska 2006, s. 105).

Metodologia, wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań

Przedmiotem pracy jest wpływ komunikacji na kształt kultury organizacyjnej w urzędzie gminy. Celem opracowania będzie ustalenie, czy komunikacja jest istotnym aspektem funkcjonowania organizacji oraz czy ma wpływ na kształt kultury organizacyjnej badanego urzędu gminy.

W pracy wykorzystano metodę badań sondażowych z zastosowaniem ankiety. Kwestionariusz ankiety zawierał 21 pytań (metryczka + pytania zasadnicze), mających na celu uzyskanie odpowiedzi na postawione w pracy szczegółowe pytania badawcze. W niniejszej pracy przedstawiają się one następująco:

1. Jaki rodzaj komunikacji (formalna, nieformalna) występuje w badanym urzędzie?
2. Czy liczba osób zatrudnionych w urzędzie sprzyja komunikacji?
3. Czy komunikacja z przełożonym jest efektywna?
4. Czy częściej występuje komunikacja werbalna, czy niewerbalna?
5. Czy występują bariery komunikacyjne?

Badania przeprowadzone zostały w wybranym urzędzie gminy powiatu częstochowskiego na przełomie lipca i sierpnia 2021 roku (praca stacjonarna). Dobór ankietowanych był proporcjonalny, jeśli chodzi o płeć zatrudnionych. W analizach

badawczych uwzględniono dane pochodzące z 37 poprawnie wypełnionych, anonimowych, rozdawanych ankiet papierowych. Strukturę demograficzną ankietowanych opisano w tabeli 12.1.

Tabela 12.1. Zróżnicowanie badanych pod względem: płci, wieku, wykształcenia i stażu pracy

	Płeć		Wiek		Wykształcenie		Staż pracy	
	K	M			średnie	wyższe		
Liczba osób	26	11	18-24 lata	3	3	34	< 1 rok	3
			25-35 lat	19			1-10 lat	19
			36-45 lat	10			11-20 lat	12
			46-55 lat	4			> 20 lat	3
			> 55 lat	1				
%	70,27	29,73	18-24 lata	8,11	8,11	91,89	< 1 rok	8,11
			25-35 lat	51,35			1-10 lat	51,35
			36-45 lat	27,03			11-20 lat	32,54
			46-55 lat	10,81			> 20 lat	8,11
			> 55 lat	2,7				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Odpowiedzi badanych na zadane w ankiecie pytania prezentuje tabela 12.2.

Tabela 12.2. Odpowiedzi respondentów

1. Ocena formy komunikacji w całym urzędzie						
	kom. formalna			kom. nieformalna		
l. os.	17			20		
%	45,95			54,05		
2. Styl kierowania przyjęty w urzędzie						
	autokratyczny	demokratyczny	liberalny	trudno powiedzieć		
l. os.	11	0	0	26		
%	29,73	0	0	70,27		
3. Ocena wpływu stylu kierowania na komunikację						
	ma wpływ			nie ma wpływu		
l. os.	35			2		
%	94,59			5,41		
4. Ocena relacji z przełożonym						
	czysto formalne	partnerskie		bywa różnie		
l. os.	2	35		0		
%	5,41	94,59		0		
5. Możliwość swobodnego kontaktowania się z przełożonym						
	zdecyd. tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecyd. nie	
l. os.	28	7	0	0	2	
%	75,68	18,92	0	0	5,41	
6. Częstotliwość dawania przez przełożonego informacji zwrotnej						
	codziennie	kilka razy w tygodniu	raz na dwa tygodnie	co miesiąc	3-4 razy w roku	co rok
l. os.	2	19	12	0	2	2
%	5,41	51,35	32,43	0	5,41	5,41

7. Stopień zadowolenia z otrzymywanych informacji od przełożonego wpływających na efektywność wykonywanych obowiązków					
	zdecyd. tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecyd. nie
l. os.	5	28	0	2	2
%	13,51	75,68	0	5,41	5,41
8. Ogólna ocena efektywności własnej komunikacji z przełożonym					
	zdecyd. tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecyd. nie
l. os.	29	5	0	1	2
%	78,38	13,51	0	2,7	5,41
9. Najczęstszy rodzaj wykonywanej komunikacji					
	werbalna	niewerbalna	trudno powiedzieć		
l. os.	35	2	0		
%	94,59	5,41	0		
10. Najczęstszy sposób komunikacji z przełożonym					
	bezp. rozmowa	telefon	e-mail	raporty służbowe	
l. os.	33	2	2	0	
%	89,19	5,41	5,41	0	
11. Deklaracja wzrostu w danym obszarze pod wpływem komunikacji z przełożonym					
	motywacji	efektywności pracy	zaangażowania	oceny pracy urzędu	
l. os.	18	13	5	1	
%	48,65	35,16	13,51	2,7	
12. Poziom satysfakcji z komunikacji w urzędzie					
	wysoki	średni	niski		
l. os.	24	11	2		
%	64,86	29,73	5,41		
13. Zarządzanie komunikacją podczas realizacji ważnych projektów w urzędzie					
	wszyscy są doskonale poinformowani	wszyscy słyszeli, ale tylko nieliczni znają szczegóły	poinformowani są tylko zaangażowani		
l. os.	14	22	1		
%	37,84	59,46	2,7		
14. Częstotliwość pojawiania się problemów w komunikacji					
	bardzo często	często	czasami	nigdy	
l. os.	3	9	22	3	
%	8,11	24,32	59,46	8,11	
15. Rodzaje barier w komunikacji					
	brak barier	różnice kult.	brak empatii	utrudnienia percepc.	stereotypy
l. os.	33	0	2	0	2
%	89,19	0	5,41	0	5,41
16. Sposoby rozwiązywania barier komunikacyjnych					
	rywalizacja	kompromis	uleganie	unikanie	
l. os.	0	6	6	25	
%	0	16,22	16,22	67,57	
17. Ocena możliwości komunikacji ze współpracownikami					
	czysto formalne	partnerskie	bywa różnie		
l. os.	6	31	0		
%	16,22	83,78	0		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Z przeprowadzonych badań wynika, że w urzędzie pracują głównie kobiety (70%) w wieku 25-35 lat (50%) z wykształceniem wyższym (90%) i stażem pracy 1-10 lat (50%). Ankieterzy pracownicy są usatysfakcjonowani z komunikacji

w pracy (65%). Większość z nich (70%) zaznaczyła, że w firmie nie da się określić stylu kierowania, natomiast pozostali (30%) są zdania, że urzędem zarządza się w sposób autokratyczny. Ów wybór stylu zarządzania mieszało-autokratyczny warunkuje (zdaniem ankietowanych) sposób komunikacji, która w kontaktach z przełożonym przebiega zazwyczaj w sposób formalny (mimo partnerskich relacji z przełożonym), zaś pomiędzy współpracownikami przybiera głównie postać nieformalną. Jeśli zaś oceniać sposób komunikacji badanej organizacji jako całości, to ankietowani są zdania, że komunikacja w urzędzie opiera się przede wszystkim na stosunkach nieformalnych.

Pracownicy swobodnie komunikują się z kierownikiem (blisko 95%) i między sobą, kiedy zajdzie taka potrzeba (około 80%). Ponadto badani są zadowoleni z komunikacji z przełożonym, większość z nich dostaje informację zwrotną na temat swoich osiągnięć w czasie poniżej miesiąca (90%) i są z niej zadowoleni, uznając, że to poprawia ich efektywność (90%). W badanym urzędzie zarówno w kontaktach z kierownictwem, jak i między pracownikami dominuje bezpośrednia komunikacja werbalna (oczywiście poza czasem lockdownu podczas pandemii COVID-19, który był anomalią w sposobie komunikacji). Ankietowani w większości są usatysfakcjonowani z komunikacji w pracy (wysoko 65%, średnio 30%), są zdania, że dobra komunikacja wpływa na ich motywację (50%) i zwiększenie efektywności pracy (35%).

W organizacji pojawiają się problemy komunikacyjne (ponad 90%) i dlatego bywają sytuacje niejasne. Ma to swoje odzwierciedlenie podczas realizacji nowych projektów, w które zaangażowane są nieliczne osoby znające szczegóły, a cała reszta czuje się niedoinformowana (60%).

W większości opinii badanych nie występują bariery komunikacyjne (90%), lecz zdarzają się nieliczne przeszkody w postaci stereotypów czy braku empatii. Najczęstszym sposobem rozwiązywania problemów z komunikacją jest ich unikanie (70%). Niektórzy pracownicy ulegają bądź też idą na kompromis w trakcie rozwiązywania problemów.

Podsumowanie

Komunikacja ma kluczową rolę w budowaniu kultury organizacyjnej, gdyż to dzięki niej kształtują się normy społeczne i systemy wartości, które stymulują pracowników do efektywnej pracy, ta natomiast wpływa na osiągi i prestiż urzędu.

Badania wykazały, że dominująca w organizacji komunikacja nieformalna sprzyja wymianie wiedzy i doświadczeń, co może świadczyć o dobrej atmosferze panującej w urzędzie. Pracownicy ufają sobie nawzajem i rozmawiają zarówno na tematy zawodowe, jak i osobiste. Partnerski kontakt z przełożonym wpływa pozytywnie na motywację pracowników, gdyż ufają oni w życzliwość kierownika. Niestety ten rodzaj komunikacji sprzyja też powstawaniu plotek, pomówień, wprowadzaniu do obiegu informacji niesprawdzonych, a nawet fałszywych.

Wielkość badanego urzędu (około 70 zatrudnionych osób) sprzyja nieformalnej, bezpośredniej komunikacji werbalnej. Badania wykazały, że pracownicy nie odczuwają problemów w swobodnym komunikowaniu się między sobą

i z kierownictwem. Mają wyznaczone zadania i informacje do danych zadań, a także w większości przypadków otrzymują informacje o pracy w momencie, w którym tej informacji potrzebują. Badani są zadowoleni z takiej komunikacji, ponieważ mają jasno przedstawione wymagania i w razie niezrozumienia czegokolwiek mogą szybko uzyskać informację zwrotną.

Choć teoretycznie wadą tego systemu mogłoby się wydawać duże obciążenie przełożonych kontaktami werbalnymi z pracownikami, to w praktyce nikt z badanych nie zgłaszał podobnego problemu. Raczej podkreślano, że podczas komunikacji werbalnej rozmówcy widzą swoje reakcje na różne wypowiedzi. Mogą zweryfikować jakieś niejasności (jak np. trudności z realizacją zadania czy też problemy rodzinne) po mowie ciała (mimice, gestach, układzie ciała itp.). Mogą również zidentyfikować intencje rozmówców, które nie zawsze są szczerze względem współpracowników, szczególnie gdy w rachubę wchodzi awans.

Dla większości badanych nie istnieją jakiegokolwiek bariery komunikacji w urzędzie, jednak z obserwacji badanego środowiska można zwrócić uwagę na pewne zachowania, które mogą niepokoić. W grupie wyczuwa się nieustanną kontrolę współpracowników (czemu sprzyja komunikacja nieformalna) i tzw. ściągania w dół (przez obmowy, plotki, obniżanie wartości osiągnięć). Pracownicy mają nadzieję na awans nie przez osiągnięcia w pracy, lecz przez dobre stosunki z przełożonymi, jednakże ten aspekt należałoby poddać pogłębionym eksploracjom. Pomimo pewnych wad zaobserwowanych w komunikacji badanego urzędu, należy jednak podkreślić, że ankietowani są zadowoleni ze swojego miejsca pracy i m.in. dzięki komunikacji nieformalnej odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy. Zidentyfikowany rodzaj komunikacji bezpośredniej wpływa na kulturę organizacyjną, np. na relacje międzypracownicze, atmosferę w pracy, efektywność. Tworzy wyjątkową (tónisowską) mieszankę wspólnotowości ze zrzeczeniowością.

Literatura

1. Balasiewicz A., Chojnacki W. (2006), *Człowiek w nowoczesnej organizacji: wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
2. Bańka W. (2011), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
3. Cialdini R. (2006), *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
4. Goban-Klas T. (1997), *Public relations, czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa.
5. Hasan H. i in. (2020), *Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach*, „Wacana”, 23, 4, s. 235-247.
6. Hewett R. i in. (2018), *Attribution Theories in Human Resource Management Research: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Human Resource Management”, 29, 1, s. 87-126.
7. Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
8. Jung B. (red.) (2011), *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, Difin, Warszawa.
9. Kuc B.R., Moczydłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
10. Łasiński G. (2000), *Sztuka prezentacji*, Oficyna Ekonomiczna Wydawnictwa eMPI2, Poznań.
11. Moczydłowska J.M. (2006), *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.

12. Moumsik M., Okatan K. (2021), *The Contribution of Local Managers in the Motivation and Communication of Employees*, „International Journal of Recent Research in Thesis and Dissertation”, 2, 1, s. 25-32.
13. Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków.
14. Nęcki Z. (2005), *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
15. Nęcki Z. (red.) (1989), *Z zagadnień komunikowania interpersonalnego*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
16. Podkowińska M. (2009), *Procesy komunikowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Max-Druk Drukarnia Medyczna, Warszawa.
17. Romanowski M. (2011), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
18. Sikorski Cz. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
19. Szymańska K. (2014), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
20. Wang Y. i in. (2020), *Employee Perceptions of HR Practices: A Critical Review and Future Directions*, „International Journal of Human Resource Management”, 31, s. 128-173.

THE IMPACT OF COMMUNICATIONS IN THE SHAPE OF AN ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE STATE ADMINISTRATION

Abstract: The contemporary direction of work potential management aims at transforming human resources into the foundation of the organization, characterized by specific attitudes, qualifications and competences. One of the elements of effective management is communicating within and around the organization in order to develop beneficial public relations. This communication becomes an element of something much larger and more lasting, namely the organizational culture that supports the management of contemporary organizations. The aim of the chapter will be to examine the impact of communication on the organizational culture of the rural commune office selected for research. They will be diagnosed, among others: type of communication (formal, informal); way and satisfaction with communication with a supervisor and a colleague; is the size of the organization conducive to communication; and what the respondents see barriers to the flow of information. On the basis of the obtained answers, an attempt will be made to determine whether the organizational culture of the examined office is conducive to cooperation and knowledge sharing.

Keywords: communication, management, organizational culture, local government

Rozdział 13

KOMUNIKACJA W WARUNKACH KRYZYSU JAKO PODSTAWA WZMACNIANIA KULTURY ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE. STUDIUM PRZYPADKU

Marcin Jaworski¹⁵

Streszczenie: Rozdział porusza problem komunikacji i roli zaufania w zarządzaniu organizacją z sektora tłumaczeniowego MŚP w czasach kryzysu. Próba dostosowania się do dynamicznych zmian wymuszonych na przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu może kształtować kulturę zaufania i być okazją do wykorzystania tego narzędzia w zarządzaniu organizacją, również w perspektywie długoterminowej. Rozdział zawiera elementy teorii zaufania oraz teorii kultury organizacyjnej i wpływu komunikacji na kształtowanie kultury w organizacji. Autor podjął się próby przedstawienia studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora usług tłumaczeniowych (MŚP). Badania jakościowe w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych obejmowały zarówno czynniki związane z osobowością pracownika i koniecznością dostosowania się do nagłych zmian w miejscu pracy, jak i komunikacją z otoczeniem, w tym z zespołem i kierownictwem firmy. Wreszcie przedstawiono rekomendacje i wyzwania, przed którymi stoją podmioty zarządzające komunikacją w organizacji z sektora MŚP w globalnym środowisku w warunkach kryzysu.

Słowa kluczowe: komunikacja, kryzys, kultura zaufania

Wprowadzenie

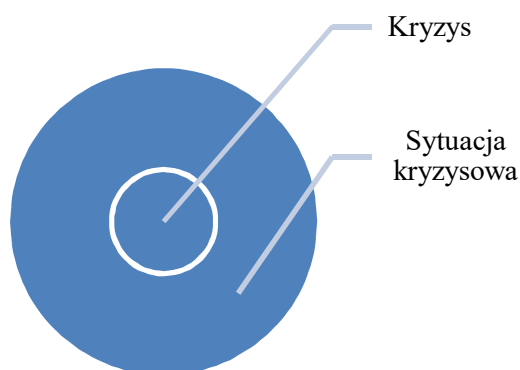
Kryzys jest szczególnym okresem w funkcjonowaniu każdej organizacji, sukces i przetrwanie organizacji w znacznej mierze zależy od sposobu komunikowania się zarówno z pracownikami przedsiębiorstwa, jak i zewnętrznymi interesariuszami. Nowoczesne organizacje z sektora MŚP oraz warunki ich funkcjonowania wymuszają pewne nieuniknione zmiany w różnych obszarach ich działalności. Strategia komunikacji w przedsiębiorstwie jest nieodzownym elementem efektywnego nią zarządzania. W warunkach kryzysowych autor dostrzega istotną rolę zaufania w skutecznym procesie komunikowania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Próba dostosowania się do dynamicznych zmian wymuszonych na przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu może kształtować kulturę zaufania i być okazją do wykorzystania tego narzędzia w zarządzaniu organizacją, również w perspektywie długoterminowej. Rozdział zawiera elementy teorii zaufania oraz teorii kultury organizacyjnej i wpływu komunikacji na kształtowanie kultury w organizacji. Celem rozdziału

¹⁵ Uniwersytet Łódzki, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej

jest identyfikacja i ocena czynników wpływających na komunikację w przedsiębiorstwie MŚP w warunkach kryzysu. Autor przyjmuje tezę o skuteczności budowania zaufania wśród pracowników, opierając się na transparentności i dobrze skonstruowanym planie komunikacji wewnętrznej organizacji. Analizując wybrane przedsiębiorstwo, dostrzega możliwość wykorzystania badań, zarówno w nauce o komunikacji społecznej i mediach, jak i w nauce o zarządzaniu, jako skutecznego narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej w sektorze usług tłumaczeniowych, ale nie tylko. Autor podjął się próby przedstawienia studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora usług tłumaczeniowych (MŚP) działającego w środowisku globalnym, które funkcjonuje obecnie w warunkach niepewności spowodowanej wpływem pandemii COVID-19 na różne grupy interesariuszy. Dostrzegając istotną rolę komunikacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu, przeprowadzono przegląd narzędzi stosowanych przez analizowaną organizację, intensyfikując swoje działania w tym obszarze. Celem szczegółowym jest sformułowanie wniosków i rekomendacji dla przedsiębiorców oraz decydentów odpowiedzialnych za kształtowanie komunikacji w organizacjach z sektora MŚP w globalnym środowisku w warunkach kryzysu.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych i zaufanie

W literaturze przedmiotu najczęściej spotkać się można z podejściem określającym zakres sytuacji kryzysowej zaprezentowany na rysunku 13.1.



Rysunek 13.1. Kryzys i sytuacja kryzysowa

Źródło: opracowanie własne

Podejście to zakłada rozważanie kryzysu jako elementu sytuacji kryzysowej, gdzie kryzys jest kategorią węższą od sytuacji kryzysowej. Kryzys jest wówczas rozumiany jako efekt zwiększającego się zagrożenia powstającego w rezultacie pojawiających się nieoczekiwane sytuacji, mogący skutkować pozbawieniem kontroli nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (Kitler, Wiśniewski, Prońko 2000 s. 43). Dokonując przeglądu literatury, można również spotkać podział zjawisk

kryzysowych uwzględniający dodatkowo stan kryzysowy. Podział ten stosowany jest najczęściej w ujęciu makroekonomicznym. Do zjawisk kryzysowych zaliczyć można konflikt, awarię, katastrofę, sytuację problemową, pandemię. Zjawiska te nie muszą być rozpatrywane zawsze w kategoriach kryzysowych, jednak ich natężenie może przyczyniać się do wystąpienia kryzysu. W takim rozumieniu sytuacja kryzysowa jest wyznaczonym czasowo i przestrzennie przebiegiem zdarzeń, które naruszają stan równowagi, stanowiąc zagrożenie egzystencji. Charakterystyczny jest dla niej duży zasięg, negatywne następstwa oraz nieuchronne zmiany. Stan kryzysowy to stan prawny opublikowany przez organ administracyjny w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej. Stan ten zobowiązuje do tymczasowego ograniczenia podstawowych praw i swobód. Kryzys można rozumieć jako fazę cyklu życia przedsiębiorstwa. Niektórzy badacze uważają, że kryzys jest nieunikniony w funkcjonowaniu każdej organizacji. P.F. Druker uznaje, że kryzys jest konsekwencją faz okresu życia sektorów (Druker 1992, s. 138). Zarządzanie kryzysem polega na przeciwdziałaniu utracie zaufania bądź próbie jego odzyskania (Lockwood 2005, s. 2). Kryzys jest związany z upadkiem reputacji, problemami finansowymi i innymi negatywnymi konsekwencjami. Powoduje upadek zaufania, ale sama nieufność może być źródłem sytuacji kryzysowej. K. Hawkins uważa, że celem zarządzania sytuacjami kryzysowymi jest przywracanie zaufania lub jego utrzymanie (Hawkins 2001, s. 7). Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych polega na tworzeniu indywidualnych procedur, implementacji strategii komunikacyjnych, metod wsparcia decyzyjnego, stosowaniu zabiegów socjotechnicznych. Działania te nie zawsze są efektywne. W okresach kryzysu mówi się o przymusie przywracania zaufania i transparentności. Kryzys utrudnia funkcjonowanie organizacji i dlatego zarządzanie nim obejmuje przywracanie zaufania między samymi pracownikami. Sprawność zarządzania kryzysem odzwierciedla, w jakim stopniu organizacja jest w stanie przygotować się do trudnych czasów, zarządzać kryzysem i wyeksploatować tę sytuację do wzmocnienia kapitału społecznego. Kryzys może nadszarpnąć lub wzmocnić zaufanie, a wiele zależy od umiejętności zarządzania kryzysem. Nie zawsze też kryzys zewnętrzny związany z czynnikami zewnętrznymi wpływa na zmianę praktyki zarządzania (Burgol 2010, s. 120). Odpowiednia komunikacja jest wymieniana jako metoda zwalczania lub ograniczania kryzysu. Funkcjonuje zasada, według której w trakcie kryzysów należy być uczciwym w stosunku do swoich pracowników i klientów. Innym sposobem przywracania zaufania jest przyznanie się do błędu, co konwencjonalnie doradza się pracownikom, którzy cieszą się zaufaniem kompetencyjnym. Zarządzanie okolicznościami kryzysowymi wymaga zwykle większej dawki zaufania i szybkości działania. W niektórych sytuacjach kryzysowych kluczowe są pierwsze podejmowane decyzje, wtedy poziom zaufania do menedżerów i podejmujących decyzje musi być większy. Badania M. Burgola i H. Leśniowskiej wykazały trzy istotne prawidłowości (Burgol, Leśniowska 1997):

1. Sytuacja kryzysowa doprowadza do zmiany adresatów zaufania i wzmacnia zaufanie do kierownictwa oraz instytucji zewnętrznych (pod warunkiem skutecznego, szybkiego działania).
2. Zaufaniu nie sprzyja polityka informacyjna, kiedy jest niespójna, a pojawiające się informacje tworzą sytuację niepewności.

3. Sytuacja kryzysowa może spowodować wzrost zaufania do odbiorców, interesariuszy takich jak pośrednicy handlowi (jeżeli ich zachowania są konsekwentne i solidarne).

Kryzys nie powinien być postrzegany w kategoriach rezygnacji. Jest on znakomitą okazją do korekty działania, do tworzenia novum i wzmocnienia kapitału. Kryzys uwypukla pozytywne właściwości funkcjonowania organizacji, które były dotychczas niedostrzegalne. Zaufanie łączy różne części systemu społecznego w jedną całość, zdolną do realizacji celów i szybkiej adaptacji do zmieniających się okoliczności. Zdarzenia kryzysowe destabilizują istniejący porządek, ale zaufanie, o ile istnieje, pozwala wyjść z najtrudniejszych sytuacji.

Zarządzanie komunikacją w sytuacjach kryzysowych i zaufanie

Komunikacja w organizacji umożliwia przekazywanie wiedzy i dokonywanie korekt. Jest również związana z funkcjami zarządzania, wyznaczaniem ról i pozycji społecznych, dokonywaniem ocen podejmowanych działań (np. dzięki komunikacji menedżerowie wiedzą, jak oceniana jest ich praca), narzucaniem własnych poglądów. Istnieje wiele związków i zależności między komunikacją i zaufaniem (Jończyk 2010, s. 143). Zaufanie jest gwarantem efektywnej komunikacji. Procesy komunikacji społecznej są ważne dla rozkwitu i podtrzymywania zaufania (Królik 2015, s. 73). Umiejętności komunikacyjne sprzyjają zaufaniu (Burgol 2010, s. 126). Dobra, efektywna komunikacja wymaga zaufania i vice versa. Odpowiednio zharmonizowane komunikaty potęgują lub osłabiają zaufanie, umyślnie budują je tam, gdzie w danej chwili jest to potrzebne. Eliminują je tam, gdzie ta eksterminacja jest potrzebna do osiągnięcia tymczasowych celów. Komunikacja w organizacji jest czynnikiem wpływającym na zaufanie. Odgrywa kardynalną rolę, podobnie jak równość proceduralna, satysfakcja czy wsparcie organizacyjne (Tzafirir i in. 2004, s. 642). Komunikacja jest środkiem zaufania lub nieufności. Zaufanie wzmocnione silnym przekazem komunikacyjnym może być zgubne, celowo budowane jako element socjotechniki, manipulacji. Zaufaniu sprzyjają niektóre sprawdzone, tradycyjne formy komunikacji jak polityka otwartych drzwi, grupowe spotkania pracowników, małe grupy robocze. Komunikacja powinna być wzajemna. Funkcjonuje stanowisko, że bezpośrednie kontakty (twarzą w twarz) doprowadzają do wymiany informacji, a w konsekwencji do wymiany emocji. Mamy do czynienia z tworzeniem emocjonalnego zaufania, koniecznego do zmiany zachowań pracowniczych (jeżeli takie zmiany są właściwe). Uważa się, że brak komunikacji bezpośredniej może powodować brak zrozumienia i jest przyczyną niepowodzeń w ocenie koherencji grupy. Uniemożliwiona jest rzeczowa ocena przeszkód komunikacyjnych. Specjaliści od komunikacji organizacyjnej podejmują próbę wieloplatformowego inicjowania narzędzi wspomagających komunikację w przedsiębiorstwach poprzez korzystanie z kamer internetowych, blogów czy newsletterów przy jednoczesnym organizowaniu spotkań firmowych różnego formatu. Zabiegi takie nie zawsze są skuteczne, co więcej, mogą one powiększać emocjonalne dystanse. Toteż niektórzy badacze słusznie dostrzegają, że komunikacja w dużych organizacjach z dyrektorami czy

kierownikami może być pozostawiona dla wydarzeń szczególnych, takich jak strategiczne zmiany czy kryzys.

Zarządzanie narzędziami komunikacyjnymi w firmie sektora tłumaczeniowego

Badana firma to przedsiębiorstwo MŚP z sektora szeroko pojętych usług tłumaczeniowych i lokalizacyjnych, które funkcjonuje i posiada swoje oddziały na trzech różnych kontynentach. Badanie przeprowadzono w IV kwartale 2020 roku na grupie 9 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Badanie przeprowadzono metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych. Firma wraz z drastycznym spadkiem zleceń na usługi i przejściem na pracę zdalną w trybie natychmiastowym od początku marca 2020 roku zdecydowała się na podjęcie szeroko zakrojonych działań związanych z poprawą komunikacji w trudnej sytuacji ekonomicznej. Przedsiębiorstwo zdefiniowało 4 główne cele (rys. 13.2) jako podstawowe kierunki działań.



Rysunek 13.2. Cele przedsiębiorstwa w ramach działań komunikacyjnych w czasach kryzysu

Źródło: opracowanie własne

Nadrzędnym celem było utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w obszarze różnych aspektów związanych z realizacją bieżących projektów, a przede wszystkim uniknięcie zwolnień pracowników. Ze względu na

znaczący spadek w realizacji świadczonych usług, za zgodą wszystkich pracowników, na okres 6 miesięcy zmniejszono im wymiar pracy z pełnego do 7/8 etatu, bez względu na zajmowane stanowisko. Decyzja ta była poprzedzona skrupulatnym cotygodniowym raportem kierownictwa najwyższego szczebla prezentującym sprawdzone, kompletne i wiarygodne informacje, oparte na bieżących wynikach finansowych całej firmy, poziomu zamówień, sprzedaży i wskaźników jakościowych, co wpłynęło na podniesienie poziomu zaufania oraz identyfikacji pracowników z firmą. Kierownictwo firmy regularnie prezentowało wyniki przedsiębiorstwa przez cały okres kryzysu pandemicznego, jednocześnie podkreślając rolę pracowników i całkowite podporządkowanie wszelkich zmian zachowaniu poziomu zatrudnienia na niezmiennym poziomie. W wyniku obaw pracowników o przyszłość firmy priorytetem dla zarządu firmy było zintensyfikowanie działań związanych z komunikacją wewnętrzną. Dbając o wskaźniki produktywności w firmie, a jednocześnie podtrzymaniu motywacji do pracy i wzrostu wydajności pracowników na stanowiskach pracy w perspektywie długoterminowej, kierownictwo wykorzystało analizowany okres czasu do intensywnych działań szkoleniowych w ramach szkoleń wewnętrznych. Podniesieniu zaufania do firmy, przy jednoczesnym zwiększeniu identyfikacji z firmą, służyła inicjatywa tygodnia szkoleń i prezentacji o nazwie „Festiwalu”, gdzie pracownicy z różnych działów prezentowali najciekawsze studia przypadków specyficznych projektów tłumaczeniowych, przypadki dobrych i złych praktyk w firmie, a wszystko w konwencji ogólnodostępnej i łatwo przyswajalnej dla każdego pracownika bez względu na jego stanowisko czy specyfikę codziennych obowiązków. Kierownictwo firmy położyło jednocześnie nacisk na dodatkowe i częstsze spotkania z pracownikami. Codziennie odbywały się krótkie wideokonferencje poszczególnych zespołów i raz w tygodniu indywidualne rozmowy w relacjach kierownik/team leader – podwładny. Po 6-miesięcznym okresie pracy w zmniejszonym wymiarze godzin i stopniowym odmrażaniu gospodarki, a wraz z tym wzrostem zleceń na świadczenie usług, firma nadal stosuje większość działań nastawionych na efektywną komunikację wewnętrzną opartą na zaufaniu i służącą długoterminowym strategicznym działaniom tworzącym kulturę zaufania w organizacji. Chcąc wyjść naprzeciw oczekiwaniom pracowników oraz zwiększyć prędkość przepływu informacji, cotygodniowe wideokonferencje z zarządem przedstawiające sytuację w firmie w okresie najtwardszego kryzysu pandemicznego zastąpiono komunikatami wideo nagrywanymi przez dyrektora generalnego i comiesięcznie wysyłanego do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. W niedługim czasie narzędzie to okazało się jednym z najskuteczniejszych narzędzi komunikowania pracownikom o stanie finansowym przedsiębiorstwa oraz o planowanych zmianach. Kluczowe osoby w przedsiębiorstwie, zwracając się wprost do pracowników w priorytetowych kwestiach, nadają rys komunikacji wewnętrznej w niełatwych momentach i mogą dodatkowo uspokoić negatywną atmosferę. Angażując liderów, organizacja ma jednocześnie okazję, by pokazać swoją ludzką twarz i wykazać solidarność z pracownikami, a to buduje zaufanie w całej organizacji. Liderzy i kierownicy zespołów mogą jak nikt inny utrzymać jedność zespołu w kryzysowym okresie dla przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

W obecnym, trudnym klimacie gospodarczym wszystko szybko się zmienia. Nieuchronnie oznacza to, że decyzje muszą być podejmowane szybko. To nowe środowisko funkcjonowania przedsiębiorstwa w okresie kryzysu często powoduje zmiany w strategii i kierunku rozwoju firmy. Pracownicy muszą wiedzieć, dokąd zmierza organizacja, jak zamierza to osiągnąć kierownictwo firmy i jaka będzie ich rola w realizacji tego celu, jeśli mają pozostać zaangażowani (Ecklebe, Löffler 2021). Warto podkreślić, że badanie zrealizowane na grupie 9 pracowników analizowanego przedsiębiorstwa MSP jednoznacznie wykazuje, że komunikacja w trakcie pandemii powinna być prowadzona aktywnie, bez zbędnej zwłoki. Pracodawca, korzystając ze swojej pozycji, powinien przejąć inicjatywę i stać się najważniejszym źródłem informacji w kontekście sytuacji przedsiębiorstwa i jego planów. Budżet przeznaczony na usprawnienie komunikacji wewnętrznej w sytuacji znacznego ograniczenia wydatków firmy, związanych z funkcjonowaniem w okresie kryzysu wywołanego pandemią, w znacznej większości objął zasoby własne przedsiębiorstwa, w ramach normalnych działań firmy i codziennych obowiązków. Przy obecnych zasobach zintensyfikowano działania w obrębie komunikacji oraz lepiej wykorzystano dotychczasowe narzędzia. W czasie pandemii metoda komunikacji z pracownikami powinna być otwarta i transparentna (Li i in. 2021). Nikt z pracowników nie oczekiwał od przedsiębiorstwa, że uniknie kryzysu, który dotyczy wszystkich dziedzin naszego życia i dotyka większości przedsiębiorstw. Istotne jednak jest, aby kierownictwo firmy poprzez swoją postawę uspokajało niepokoje w zespole, przedstawiając faktyczną sytuację i swoje kluczowe cele. Potrzeba tonowania negatywnych nastrojów wewnątrz organizacji nie może nieść ze sobą nierealnych obietnic.

Literatura

1. Burgol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
2. Bugdol M., Leśniowska H. (1997), *Raport z badań – Powódź 1997*, ZEW, Racibórz.
3. Druker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa.
4. Ecklebe S., Löffler N. (2021), *A Question of Quality: Perceptions of Internal Communication during the COVID-19 Pandemic in Germany*, „Journal of Communication Management”, 25, 3, s. 214-232.
5. Hawkins K. (2001), *Steering Your Business Through Crisis*, „Strategic Communication Management”, 5, 3, s. 6-8 .
6. Jończyk J. (2010), *Relacje oparte na zaufaniu a doskonalenie jakości usług publicznych*, „Współczesne Zarządzanie”, 4, s. 139-148.
7. Kitler W., Wiśniewski B., Prońko J. (2000), *Wybrane problemy zarządzania kryzysowego w państwie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
8. Królik G. (2015), *Rola zaufania w relacjach interpersonalnych jako determinanta efektywności zespołu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 230, s. 71-82.
9. Li J-Y. i in. (2021), *Employee Coping with Organizational Change in the Face of a Pandemic: The Role of Transparent Internal Communication*, „Public Relations Review”, 47, 1, 101984.

10. Lockwood N. (2005), *Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role*, „HR Magazine”, 50, 12, s. 1-10.
11. Tzafrir S. i in. (2004), *The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers*, „Personnel Review”, 33, 6, s. 628-647.

COMMUNICATION IN CRISIS AS A BASE FOR STRENGTHENING THE CULTURE OF TRUST IN A COMPANY. A CASE STUDY

Abstract: The chapter discusses the problem of communication and the role of trust in managing an organization from the SME translation sector in times of crisis. The attempt to adapt to the dynamic changes enforced on the company in times of crisis may shape the culture of trust and be an opportunity to use this tool in the organization management, also in the long run. The chapter includes elements of the theory of trust and the theory of organizational culture, and the influence of communication on shaping the culture in an organization. The author attempted to present a case study of an enterprise from the translation services sector (SME). He research included both factors related to the employee's personality, the need to adapt to sudden changes in the workplace and communication with the environment, including the company's team and management. Finally, recommendations and challenges faced by communication managers in an SME organization in a global environment under crisis conditions are presented.

Keywords: communication, crisis, culture of trust

Rozdział 14

DZIAŁANIA PROMOCYJNE DOTYCZĄCE PROCESU SZCZEPIEŃ PRZECIW COVID-19 JAKO PRZYKŁAD KAMPANII SPOŁECZNEJ

Agata Krukowska-Miler¹⁶

Streszczenie: Rozdział koncentruje się na analizie działań promocyjnych wspierających proces szczepień przeciwko COVID-19 w Polsce. Działania te są przykładem zmasowanej kampanii społecznej, której w chwili obecnej jesteśmy świadkami i beneficjentami. Analiza będzie miała na celu porównanie aspektów promocyjnych związanych z różnymi poziomami. Z punktu widzenia nauk ekonomicznych jest to temat nowatorski, gdyż po raz pierwszy w naszej historii mamy do czynienia z tak ważkim tematem, który dotyczy wszystkich obywateli Rzeczypospolitej. Rozdział oparty jest na danych wtórnych dostępnych w przestrzeni publicznej. Wskaże działania, jakie mają miejsce, i odniesienie ich do zasad związanych z kampaniami społecznymi.

Słowa kluczowe: COVID-19, kampanie społeczne, promocja, szczepienia

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział koncentruje się na analizie działań promocyjnych wspierających proces szczepień przeciwko COVID-19 w Polsce. Działania te są przykładem zmasowanej kampanii społecznej, której w chwili obecnej jesteśmy świadkami i beneficjentami. W związku z tym przeanalizowane zostały głównie działania rządowe mające na celu informację i zmianę postaw obywateli. Z punktu widzenia nauk ekonomicznych jest to temat nowatorski, gdyż po raz pierwszy w naszej historii mamy do czynienia z tak ważkim tematem, który dotyczy wszystkich obywateli Rzeczypospolitej. Rozdział oparty jest na danych wtórnych dostępnych w przestrzeni publicznej. Celem rozdziału jest analiza wieloaspektowości działań promocyjnych podejmowanych przez rząd i odzew społeczeństwa z nią związany. Podjęto również próbę zaznaczenia innych podmiotów, które włączają się w akcję promującą szczepienia. Głównym pytaniem badawczym zadawanym w niniejszym opracowaniu jest to, czy wielowątkowość akcji promocyjnej została prawidłowo zaprojektowana i czy uzyskała pozytywną odpowiedź społeczeństwa.

Sytuacja epidemiczna

Epidemia COVID-19 miała swój początek w Chinach, w prowincji Hubei, w mieście Wuhan 17 listopada 2019 roku. W styczniu 2020 roku rozprzestrzeniła się

¹⁶ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

na cały świat (Puls Medycyny 2020), a 11 marca została uznana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za pandemię (Scher 2020). Od 4 marca 2020 roku notowane są zakażenia wirusem SARS-CoV-2 w Polsce (Ministerstwo Zdrowia 2020). Chorzy zarejestrowani zostali na wszystkich kontynentach z wyjątkiem Antarktydy.

Pandemia dotknęła wszystkich obszarów działalności człowieka. Państwa oraz WHO do chwili obecnej (2021) wskazują masowe szczepienia jako jedyną skuteczną walkę z wirusem. W grudniu 2020 roku i styczniu 2021 roku wydano warunkowe pozwolenie na dopuszczenie do obrotu szczepionek BioNTech and Pfizer (21 grudnia), Moderna (6 stycznia) i AstraZeneca (29 stycznia) na podstawie pozytywnej oceny pod względem bezpieczeństwa, jakości i skuteczności dokonanej przez Europejską Agencję Leków (EMA) (*Pytania i odpowiedzi...*). Szczepionki BioNTech and Pfizer oraz Moderna to szczepionki genetyczne mRNA (Ważna 2021). Szczepionka Astra-Zeneca (nowa nazwa Vaxzevria) oraz Johnson & Johnson to szczepionki wektorowe, które opierają się na wykorzystaniu fragmentów innych wirusów do wywołania odpowiedzi immunologicznej przeciw konkretnemu wirusowi. Podobnie jak szczepionki genetyczne, tak również szczepionki wektorowe są stosunkowo nową technologią. Były już szeroko badane w badaniach nad HIV oraz innymi chorobami, np. wirusem Ebola (Ważna 2021).

11 marca 2021 roku Europejska Agencja Leków (EMA) wydała pozytywną opinię na temat szczepionki firmy Janssen Pharmaceutica, będącej częścią koncernu Johnson & Johnson. Preparat został dopuszczony do stosowania w krajach Unii Europejskiej. Jest to szczepionka wektorowa, jednodawkowa. Istnieją też jeszcze szczepionki niezatwierdzone do szczepienia w Polsce i UE. Są to:

- szczepionka wektorowa Sputnik V,
- szczepionki białkowe rekombinowane, zawierające oczyszczone białko S (kolca) SARS-CoV-2 lub fragment białka.

Zaawansowane badania dotyczą też (*Jakie rodzaje szczepionek...*):

- szczepionki rekombinowanej z adiuwantem firmy Novavax,
- szczepionki rekombinowanej z adiuwantem firmy Sanofi-GSK.

Europejska Agencja Leków prowadzi procedurę wstępnej etapowej oceny (*rolling review*) 3 szczepionek przeciw COVID-19 (*Jakie rodzaje szczepionek...*):

- szczepionki białkowej rekombinowanej Novavax (NVX-CoV2373) (procedura etapowa od 3 lutego 2021);
- szczepionki mRNA CurVac AG (CVnCoV) (procedura etapowa od 12 lutego 2021);
- szczepionki wektorowej Sputnik V (Gam-COVID-Vac) (procedura etapowa od 4 marca 2021).

Szczepienia w Polsce rozpoczęły się 28 grudnia 2020 roku. Opracowanie planów szczepień należy do rządów krajowych, jednak można było zaobserwować ogólną tendencję, by na samym początku szczepić personel medyczny oraz osoby starsze, a co za tym idzie, bardziej narażone na ciężki przebieg choroby COVID-19 (Krzysztoś 2020). W Polsce w chwili obecnej (sierpień 2021) szczepionka jest bezpłatna i dobrowolna. Szczepienia obejmowały najpierw osoby najbardziej narażone na zakażenie. W obecnej chwili szczepienia zostały „uwolnione”. Wcześniejsze

ograniczenia wynikały z problemów z dostępnością szczepionek (*Szczepienia przeciwko...*).

Równocześnie z wprowadzeniem szczepionek na rynek polski rozpoczęto kampanie społeczne ich dotyczące. Na początku miały one przede wszystkim charakter informacyjny, aby w miarę upływu czasu zmienić się głównie w kampanie promujące szczepienie. Związane jest to ze słabnącą dynamiką szczepień w kraju i silnymi głosami tzw. „antyszczepionkowców”.

Promocyjne kampanie społeczne jako element zmieniający postawy

Promocja stanowi jeden z podstawowych elementów klasycznej koncepcji marketingowej, obok kształtowania cech produktu, ceny czy sposobów i środków jego dystrybucji. Do głównych źródeł powstania działalności promocyjnej zaliczamy rosnące potrzeby informacji pojawiające się po obu stronach wymiany rynkowej, tj. popytu i podaży. Ewentualny klient potrzebuje informacji, by zdawać sobie sprawę z występowania różnych produktów, często alternatywnych względem siebie. Informacja pozwala mu na dokonanie właściwego wyboru, wynikającego z jego potrzeb, które zostaną zaspokojone w akcie kupna – sprzedaży na skutek nabycia określonego produktu. W ten sposób generowana jest również informacja dla producenta towaru (Chrzęścik 2012, s. 148). Osiągnięcie pożądanego skutku promocji wiąże się przede wszystkim z ustaleniem celów, jakie w wyniku prowadzonych działań promocyjnych zamierza osiągnąć podmiot, który jest emitentem promocji. Planowane w tym zakresie efekty powinny wynikać ze strategii podmiotu oraz być ściśle związane z jego założonymi celami. Według przyjętej klasyfikacji cele promocji można podzielić na dwie główne grupy. Podział ten przedstawia rysunek 14.1.



Rysunek 14.1. Cele promocji

Źródło: (Filar 2013, s. 160)

Analizując treść rysunku 14.1, należy przyjąć, iż cele promocji dzielą się na dwie podstawowe grupy: cele sprzedażowe oraz komunikacyjne. Wśród celów sprzedażowych wymienia się m.in.: pobudzenie popytu, wzrost bądź utrzymanie sprzedaży, wzrost bądź utrzymanie udziału w rynku. Z kolei do celów komunikacyjnych promocji zaliczyć można: informowanie o produkcie, zwiększenie stopnia znajomości produktu, budowę bądź poprawę wizerunku firmy i jej oferty, budowę lojalności wobec produktu czy pozycjonowanie produktu w świadomości nabywców.

W przypadku działań związanych ze szczepieniami promocja czy też szerzej – kampanie promocyjne – dotyczą bezpośrednio postaw społeczeństwa, czyli wpisują się w definicję dotyczącą kampanii społecznych. Przykładem mogą być następujące definicje kampanii społecznych:

- U. Gołaszewska-Kaczan (teoretyk) – Kampania społeczna jest formą działań społecznie zaangażowanych organizacji, obok akcji czy programu społecznego. Jest to medialna kampania realizowana najczęściej przy współpracy różnych podmiotów, mająca na celu rozwiązanie jakiegoś problemu społecznego, promocję wartości lub zmianę postaw; umożliwia różne typy wsparcia – finansowe, rzeczowe, usługowe. Zwykle angażuje różnych interesariuszy i powinna być silnie promowana (Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 108-109).
- P. Prochenko (praktyk) – Kampania społeczna to zestaw różnych działań zaplanowanych w konkretnym czasie, skierowanych do określonej grupy docelowej, których celem jest doprowadzenie do wzrostu wiedzy, zmiany myślenia, zachowania wobec określonego problemu społecznego lub rozwiązanie problemu społecznego blokującego osiągnięcie dobra wspólnego zdefiniowanego jako cel marketingowy (<http://www.kampaniespoleczne.pl>).

Równocześnie nadmienić należy, że kampanie promocyjne dotyczące szczepień przeciwko SARS-CoV-2 idealnie wpisują się w obszar zaangażowania kampanii społecznych, jakim jest zdrowie społeczeństwa – profilaktyka, promocja zdrowia. Kampanie społeczne można podzielić ze względu na to, jaki wpływ na odbiorcę chcą wywrzeć. Wyodrębnia się 3 rodzaje kampanii (Tarczydło 2013):

- Kampania informacyjna – jej celem jest informowanie konsumentów o danym problemie społecznym, etycznym lub środowiskowym. Społeczeństwo jest jedynie informowane, natomiast wnioski konsumenci wyciągają sami. Kampania informacyjna poszerza świadomość istnienia problemu, próbuje nim zainteresować oraz go nagłośnić.
- Kampania perswazyjna – w przeciwieństwie do kampanii informacyjnej, ten rodzaj kampanii ma na celu przekonanie odbiorców do racji prezentowanych przez organizację. Zachęca również do zmiany dotychczasowych postaw prezentowanych przez odbiorców. Przykładem takiej kampanii jest kampania społeczna popierająca prawo zakazujące aborcji.
- Kampania społeczna bazująca na zaangażowaniu interesariuszy – polega na zaangażowaniu odbiorców w prospołeczne działania. Celem kampanii jest wprowadzanie zmian korzystnych dla wszystkich zainteresowanych przez rozmowę, wzajemną akceptację, zrozumienie i zaufanie.

W przypadku działań związanych z procesem szczepień przeciwko COVID-19 mamy do odczynienia z dwoma pierwszymi rodzajami kampanii społecznych.

Kampanie społeczne dotyczące szczepień przeciwko COVID-19 (SARS-CoV-2) w Polsce

Wraz z rozpoczęciem szczepień w Polsce rząd rozpoczął kampanię dotyczącą tego procesu. Stworzona została strona internetowa dotycząca całości zagadnień związanych ze szczepieniami pod adresem www.gov.pl/szczepimysie. Na stronie tej umieszczone zostały wszelkie informacje dotyczące szczepionek i całego procesu szczepień, dane dotyczące liczby zaszczepionych osób, najważniejsze pytania i odpowiedzi, dane dla podmiotów leczniczych, aktualności, dane dla pacjenta. Centralne miejsce strony zajmują banery w kolorach zielono- i niebiesko-białych o spójnej grafice, z logo kampanii #SzczepimySię, dotyczące:

- rejestracji,
- szczepienia w gminach,
- loterii.

Poniżej nich znajdują się banery z wejściami na następujące strony:

- Raport szczepień przeciwko COVID-19;
- Koła Gospodyń Wiejskich z #SzczepimySię z KGW;
- Konkursy dla gmin: Rosnąca Odporność, Najbardziej Odporna Gmina, Gmina na Medal #SzczepimySię.

Tak rozplanowana strona pozwala na swobodne poruszanie się po działach i tematach i wydaje się przyjazna dla użytkowników.

Wchodząc na te strony, użytkownik może się dowiedzieć, jak wygląda proces rejestracji, gdzie są punkty szczepień, jak wygląda sytuacja w gminach. Z informacji dotyczących Loterii – SzczepimySię można poznać wszelkie przydatne informacje na temat tego wydarzenia. Jest to element kampanii, który ma na celu zachęcenie niezdecydowanych osób do zaszczepienia się i jest rodzajem możliwej gratyfikacji dla indywidualnej osoby. Z punktu widzenia komunikacji z rynkiem jest to działanie jak najbardziej zgodne z zasadami marketingu.

W zakładce Raport szczepień umieszczone są najnowsze informacje na temat całego procesu szczepień w Polsce. Znajdują się tu wykresy i dane dotyczące ogólnej liczby osób zaszczepionych, zaszczepionych jedną lub dwoma dawkami, dynamiki szczepień, a także mapa województw i gmin jeżeli chodzi o liczbę szczepień. Są też informacje na temat liczby kobiet i mężczyzn oraz osób w poszczególnych grupach wiekowych, które się zaszczepiły, ilości dostarczonych dawek, wolnych terminów szczepień, liczby niepożądanych odczynów i zutilizowanych dawek szczepionki. Brakuje jedynie informacji o rodzajach użytych szczepionek. Ponadto znajdują się tutaj informacje o metodologii badań.

W zakładce Koła Gospodyń Wiejskich z #SzczepimySię z KGW – mamy informację o różnych konkursach oraz materiały do pobrania, które pomagają w organizacji punktu szczepień (baner, napisy punkt szczepień, godziny pracy punktu szczepień, strzałki kierunkowe). Konkursy przeznaczone dla Kół Gospodyń Wiejskich to:

- organizacja festynu #SzczepimySię z KGW wraz z możliwością uzyskania dofinansowania;
- premia dla KGW za osoby zaszczepione (15 zł osoba poniżej 60 lat i 30 zł powyżej, warunkiem jest zaszczepienie co najmniej 100 osób podczas festynu);

- konkurs KGW na medal – czyli konkurs dotyczący największej liczby osób zaszczepionych podczas festynów organizowanych przez dane KGW;
- najładniejsze zdjęcie #SzczepimySię z KGW – przewidziane są nagrody pieniężne za zdjęcia wykonane podczas festynów KGW – miejsca 1-3.

Wszystkie powyższe konkursy związane z KGW dotyczą okresu sierpień – wrzesień 2021 roku. Warunkiem koniecznym jest zaszczepienie w trakcie trwania festynu minimum 100 osób. Sposób związany z rywalizacją i konkursem może wzbudzić zainteresowanie i większą chęć wzięcia udziału w przedsięwzięciu.

Inną grupę tworzą konkursy dla gmin w zakładce Konkursy dla gmin:

- Rosnąca Odporność – trwa od 1 sierpnia do 31 października 2021 roku – pula nagród to 500 mln zł. Mogą w nim brać udział powiaty bez miast na prawach powiatu. Konkurs dotyczy najwyższego wzrostu poziomu zaszczepienia mieszkańców danego powiatu.
- Najbardziej Odporna Gmina – trwa od 1 sierpnia do 31 października 2021 roku i dotyczy liczby zaszczepionych osób w danej gminie w zależności od liczby mieszkańców tej gminy. Mamy tu podział na: małe gminy (do 30 tys. mieszkańców) – nagroda: 1 mln zł; średnie gminy – (pomiędzy 30 a 100 tys. mieszkańców) – nagroda: 3 gminy dostaną po 1 mln zł; duże gminy (powyżej 100 tys. mieszkańców) – nagroda 1 mln zł. Dodatkowo istnieje nagroda dla gminy, która będzie mieć najwyższy odsetek zaszczepionych mieszkańców – są to dodatkowe 2 mln zł.
- Gmina na Medal #SzczepimySię – ostatni konkurs dla gmin dotyczy gratyfikacji 500 pierwszych gmin kwotą 100 tys. zł za zaszczepienie pełną dawką 67% populacji.

Jak widać, podejście to ma charakter kompleksowy, oparty na rywalizacji i konkursie, mające na celu wzbudzenie chęci rywalizacji uwieńczoną gratyfikacją. Sama konstrukcja działania oparta na nagrodzie wydaje się poprawna.

Poza tymi działaniami znajduje się na stronie dział Dowiedz się, gdzie można znaleźć przydatne informacje dotyczące szeroko pojętego procesu szczepień przeciwko COVID-19. Mamy tu zakładki:

- Ważne informacje;
- Narodowy Program Szczepień przeciw COVID-19;
- Dlaczego warto się zaszczepić przeciwko COVID-19?;
- Materiały informacyjne dla szpitali i pacjentów;
- Mapa punktów szczepień;
- Walka z fałszywymi informacjami – zgłoś fake newsa;
- Pełnomocnicy wojewodów do spraw szczepień;
- Materiały dla mediów i do pobrania;
- Zweryfikuj numer telefonu;
- Komunikaty Ministerstwa Zdrowia;
- Mobilne Jednostki Szczepień;
- Zgłoś pracowników na szczepienia w miejscu pracy;
- Information for foreigners.

W części związanej z działem informacyjnym mamy następujące dane:

- Informacje ogólne o szczepieniu (spot wprowadzający) – informacje o dobrowolności szczepień, bezpłatności, podziale kto i gdzie będzie szczepiony;
- Co daje szczepionka?;
- Gdzie szukać informacji o szczepieniu, infolinia;
- Jakie są szczepionki? – certyfikaty;
- Rejestracja na szczepienia – jak i gdzie? – instrukcja;
- Jak zarejestrować się przez infolinię na szczepienia?;
- Od kiedy można zgłosić się na szczepienia i gdzie? (informacja początkowa od 15 stycznia 2021 roku);
- Baner promocyjny SzczepimySię.

Jest to klasyczny przykład poprawnej komunikacji z rynkiem, gdzie nadawca stara się odpowiedzieć na wszelkie potrzeby odbiorcy, dostosowując przekaz do jego potrzeb.

Dodatkowo na kanale YouTube oraz stacjach telewizyjnych oraz w zakładce Materiały dla mediów i do pobrania znajdują się spoty reklamowe dotyczące informacji na temat szczepień oraz zachęty do nich. Są to następujące spoty reklamowe:

- Spot „Zaszczep się przeciwko COVID-19 i żyj bez ograniczeń”;
- Spot „Razem zwyciężymy”;
- Spot „Ostatnia Prosta”;
- Spot „Nawet prawdziwy kiler nie boi się szczepienia”;
- Spot „Szczepienie to nie tylko Twoja sprawa!”;
- Spot „A ty dla kogo się zaszczepisz?!”;
- Spot „My już zaszczepiliśmy się przeciw COVID-19! Zaszczep się i Ty!”;
- Spot „Seniorze, zgłoś się na szczepienie!”;
- Spot „Bądź bohaterem – zaszczep się!”.

Nacisk w tych spotach położony jest głównie na:

- powrót do normalności;
- informacji, że szczepienie otwiera „drzwi do spotkań z innymi ludźmi, wyjazdów, imprez – „Otwórz drzwi do wszystkich drzwi”;
- zachęty do wzięcia odpowiedzialności za innych „Dołącz do superbohaterów”, „Robię to dla...”, „Dbamy o siebie, to u nas rodzinne”.

Pojawia się tutaj dodatkowe hasło kampanii „SzczepimySię – Ostatnia prosta”. Ta część ma za zadanie zachęcenie obywateli do zaszczepienia się. Mniejszy nacisk położony jest na informacje o szczepieniach, a większy na korzyści, jakie dzięki szczepieniom uzyska dana osoba.

Do współpracy zaproszono m.in. Małgorzatę Sochę, Macieja Musiała, Cezarego Pazurę, płk. Witalisa Skorupkę ps. „Orzeł”, sportowców – tak aby trafić do wszystkich grup społecznych. „50 ambasadorów – gwiazd świata sportu i aktorów – bierze udział w nowej odsłonie kampanii prowadzonej przez KPRM „Ostatnia prosta”. Jak przekonują, pandemia dała się nam mocno we znaki. Przeszliśmy już tak wiele, że nie możemy poddać się na ostatniej prostej. Żeby świat był bezpieczny i znowu otwarty, musimy się zaszczepić przeciw COVID-19. Premier Mateusz Morawiecki, szef KPRM Michał Dworczyk oraz sportowcy oficjalnie zainaugurowali kampanię 14 maja 2021 roku na Stadionie Narodowym (*Ostatnia prosta... 2021*).

Spoty te wpisują się w klasykę kampanii społecznych mających na celu nakłanianie odbiorców do zmiany postaw lub określonych działań. Główny nacisk w tych spotach położony jest na korzyści, jakie uzyska się po podjęciu określonego działania. Poza spotami na billboardach w Polsce pojawiły się plakaty współgrające ze spotami z hasłem „Ostatnia Prosta – SzczepimySię”. Na stronie dostępne są ponadto materiały do pobrania.

Ważny dział zajmują także odpowiedzi ekspertów na najczęściej zadawane przez internautów pytania dotyczące szczepienia przeciwko COVID-19. Do współpracy zaproszono szereg ekspertów m.in.: dr n. med. Iwonę Paradowską-Stankiewicz, prof. dr. hab. n. med. Andrzeja Horbana, dr hab. n. med. Agnieszka Mastalerz-Migas, dr. hab. n. med. Ernesta Kuchara, prof. dr. hab. n. med. Annę Piekarską, prof. dr. hab. n. med. Roberta Flisiaka, prof. dr. hab. n. med. Miłosza Parczewskiego, prof. dr. hab. n. med. Małgorzatę Pawłowską, dr. Grzegorza Cessaka.

Na promocję i akcję szczepień przeciw COVID-19 wydano do 30 lipca 2021 roku ponad miliard złotych. Taką informację przekazał szef KPRM Michał Dworczyk. Uruchomione zostaną kolejne dwa programy, które mają w sumie kosztować blisko pół miliarda złotych (Czermiński 2021).

Poza całą kampanią organizowaną przez rząd do pomocy zaangażowały się samodzielne firmy. Przykładem może być spot z wypowiedziami ozdrowieńców na temat walki z COVID-19 zrealizowany przez Budimex SA (*Kampania społeczna Budimex...* 2021), spot promujący szczepienia dzieci od 12 roku życia (*Szczepienia dzieci...* 2021) czy też wstrząsający spot Wirtualnej Polski – „Zdążysz?”. W kampanii tej wzięły udział osoby, które przez pandemię COVID-19 straciły najbliższych. W obliczu czwartej fali pandemii i niechęci do szczepień opowiadają swoje historie i zadają Polakom jedno ważne pytanie (*#Zdążysz?...* 2021). O innych inicjatywach związanych ze szczepieniami podejmowanymi przez firmy komercyjne przeczytać można w artykule K. Dziadko (2021). Tutaj uwidacznia się druga postawa. Kampanie te mają zaszokować, dać do myślenia czy nawet lekko przestraszyć, tak aby zachęcić niezdecydowanych do szczepień.

Jest to jedynie mały wycinek podejmowanych działań na rzecz promowania szczepień przeciwko wirusowi SARS-CoV-2. Szczególnie w Internecie dostępnych jest wiele artykułów, webinarów, informacji, filmików zachęcających i informujących o szczepieniach. Wyzwaniem wymagającym dalszych badań jest oczywiście odrzucanie informacji nieprawdziwych, szkodliwych mających na celu zupełnie inne podejście do niniejszego zagadnienia, tzn. fake newsów.

Podsumowanie

Szeroko zakrojone działania rządu oraz innych podmiotów komercyjnych mające na celu poinformowanie o szczepieniach i zachęcenie do nich mogą być przykładem ogólnopolskiej akcji społecznej – promocyjnej na niespotykaną skalę. Z przedstawionych informacji wynika, że mamy do czynienia z dwoma nurtami. Pierwszy to była/jest akcja informacyjna dotycząca samych szczepień, szczepionek i dostępu do nich. Druga to akcja mająca za zadanie zmianę postaw społecznych i zachęcenie do szczepień. Sytuacja jest dynamiczna, kampanie społeczne trwają i muszą się

dostosowywać do zmiennych zewnętrznych. Na działania podejmowane w kampaniach wpływ mają także uwarunkowania społeczne (por. Sobierajski 2017). Podkreślić należy jednak szerokie wykorzystanie wszelakich mediów społecznego przekazu, dobrze zorganizowaną stronę rządową, która dostarcza niezbędnych informacji i wsparcia podmiotom pragnącym wspomóc kampanię społeczną. Działania kampanii widoczne są na każdym kroku. Z przeanalizowanego materiału można wnioskować, że kampania społeczna dotycząca szczepień przeciwko SARS-CoV-2 została zaprojektowana w sposób kompleksowy. Jest ona spójna, wielowątkowa. Głównie opiera się na gratyfikacji z podjętych działań. Duży nacisk położony jest na zachęceniu podmiotów samorządowych do dotarcia do swoich odbiorców. Wydaje się, że te działania są słuszne, gdyż wiele środowisk związanych z lokalnymi społecznościami wzięło udział w tej kampanii. Można więc wnioskować, że na tym szczeblu kampania odniosła pożądany skutek. Jednak czas na podsumowanie nadziei dopiero po jej zaprzestaniu. Natomiast pytanie dotyczące skuteczności działań dotyczących bezpośrednio osób, które się szczepią i poziomu, jaki założono, stwierdzić będzie można dopiero po zakończeniu całej akcji. W chwili obecnej można zauważyć, że jeżeli oddźwięk podmiotów „pośredniczących” w procesie szczepień jest prawidłowy, to nadal szwankuje komunikacja i zmiana postaw wśród „ostatecznych odbiorców”, czyli społeczeństwa. Z drugiej jednak strony z doniesień prasowych można wnioskować, że społeczeństwo bierze pod uwagę tę akcję, jednak dynamika szczepień jest niewystarczająca. W związku z tym, że działania związane z tą kampanią dotyczą bieżących zdarzeń, wymagane są dalsze studia nad ich prowadzeniem w ramach postępującego procesu związanego ze szczepieniami przeciwko COVID-19. Podjęcie dalej tego tematu wydaje się zasadne, gdyż dotyka on bardzo ważnej sfery, jaką jest nasze zdrowie i życie. Odpowiednio przeprowadzona kampania i wnioski z jej prowadzenia przyczynić się mogą w przyszłości do lepszego „uzbrojenia się” na dalsze tego typu zdarzenia.

Literatura

1. Chrząścik M. (2012), *Teoretyczne ujęcie promocji w aspekcie koncepcji marketingu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, 94, s. 143-151.
2. Czermiński J. (2021), *Akcja i promocja szczepień*. Dworczyk: *Wydaliśmy miliard, wydamy jeszcze pół*, <https://www.rp.pl/swiat/art18449361-akcja-i-promocja-szczepien-dworczyk-wydalismy-miliard-wydamy-jeszcze-pol> (dostęp: 20.08.2021).
3. Dziadko K. (2021), *Promowanie szczepień może się opłacać markom*, <http://www.proto.pl/artykuly/marki-komercyjneszczepienia-przeciw-covid-19> (dostęp: 26.08.2021).
4. Filar D. (2013), *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
5. Gołaszewska-Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
6. http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza_definicje,2324,kampania_spoleczna_definicja_fundacji_komunikacji_spolecznej (dostęp: 20.08.2021).
7. *Jakie rodzaje szczepionek przeciw COVID-19 są opracowywane?*, <https://szczepienia.pzh.gov.pl/dla-lekarzy/szczepionki-przeciw-covid-19/?strona=2#jakie-rodzaje-szczepionek-przeciw-covid-19-sa-opracowywane> (dostęp: 15.04.2021).

8. *Kampania społeczna Budimex na rzecz walki z COVID-19* (2021), <https://www.youtube.com/watch?v=MLKulpx1KB0> (dostęp: 20.08.2021).
9. Krzyszczoszek A. (2020), *Koronawirus: Szczepienia w UE oficjalnie rozpoczęte. Jak poradziły sobie kraje członkowskie?*, <https://www.euractiv.pl/section/bezpieczenstwo-i-obrona/news/koronawirus-szczepienia-szczepionka-ue-kraje-europa-pandemia/> (dostęp: 26.04.21)
10. „*Ostatnia prosta*”! *Nowa kampania Narodowego Programu Szczepień* (2021), <https://www.gov.pl/web/szczepimysie/ostatnia-prosta-nowa-kampania-narodowego-programu-szczepien> (dostęp: 20.08.2021).
11. Ministerstwo Zdrowia (2020), *Pierwszy przypadek koronawirusa w Polsce*, <https://www.gov.pl/web/zdrowie/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce> (dostęp: 09.03.2020).
12. *Pytania i odpowiedzi na temat szczepionek przeciwko COVID-19 w UE*, https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/safe-covid-19-vaccines-europeans/questions-and-answers-covid-19-vaccination-eu_pl (dostęp: 15.04.2021).
13. Scher I. (2020), *The First COVID-19 Case Originated on November 17, according to Chinese Officials Searching for 'Patient Zero'*, <https://www.businessinsider.com/coronavirus-patients-zero-contracted-case-november-2020-3?IR=T> (dostęp: 21.03.2020).
14. Sobierajski T. (2017), *Spoleczny kontekst szczepień. Wprowadzenie do wakcynologii społecznej i socjologii szczepień*, Alfa Medica Press, Bielsko-Biała.
15. *Szczepienia przeciwko COVID-19*, <https://pacjent.gov.pl/aktualnosc/szczepienia-przeciwko-covid-19> (dostęp: 26.04.2021).
16. *Szczepienia dzieci 12-15 lat przeciw COVID-19*, URPLW MiPB, <https://www.youtube.com/watch?v=RtwG7v24fuk> (dostęp: 20.08.2021).
17. Tarczyło B. (2013), *Kampania społeczna w teorii i praktyce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 157, s. 225-234.
18. Ważna M. (2021), *Rodzaje szczepionek przeciw COVID-19. Czym się różni wektorowa od szczepionki mRNA?*, <https://www.medonet.pl/porozmawiajmyoszczepionce/szczepionka-na-covid-19,rodzaje-szczepionek-przeciw-covid-19--czy-sie-roznia---wyjasniamy-,artykul,29622013.html> (dostęp: 20.08.2021).
19. Puls Medycyny (2020), *WHO: Europa stała się epicentrum pandemii koronawirusa SARS-CoV-2*, <https://pulsmedycyny.pl/who-europa-stala-sie-epicentrum-pandemii-koronawirusa-sars-cov-2-985110> (dostęp: 23.03.2020).
20. www.gov.pl/szczepimysie (dostęp: 20-22.08.2021).
21. *#Zdążyć? Wirtualna Polska promuje szczepienia* (2021), <https://infowire.pl/generic/release/687903/zdazysz-wirtualna-polska-promuje-szczepienia> (dostęp: 20.08.2021).

PROMOTIONAL ACTIONS ON THE COVID-19 VACCINATION PROCESS AS AN EXAMPLE OF A SOCIAL CAMPAIGN

Abstract: The chapter focuses on the analysis of promotional activities supporting the COVID-19 vaccination process in Poland. These activities are an example of a massive social campaign that we are currently witnessing and benefiting from. The analysis will be aimed at comparing promotional aspects related to different levels. From the point of view of economic sciences, it is an innovative topic, because for the first time in our history we are dealing with such an important topic that concerns all citizens of the Republic of Poland. The chapter is based on secondary data available in the public space. It will indicate the activities that are taking place and relate them to the principles related to social campaigns

Keywords: COVID-19, promotion, social campaigns, vaccinations

Rozdział 15

KOMUNIKOWANIE W RODZINIE W CZASIE PANDEMII COVID-19

Andrzej Postawa¹⁷

Streszczenie: Niniejszy rozdział zajmuje się komunikowaniem w rodzinie w czasie pandemii. Jego struktura obejmuje problematykę komunikowania się w parach i związkach małżeńskich, komunikowanie międzypokoleniowe oraz wpływ nowoczesnych technologii medialnych na te rodzaje relacji społecznych. Zastosowano metodę analizy porównawczej literatury przedmiotu. Zweryfikowano trzy hipotezy badawcze oraz wypracowano strategię radzenia sobie z problematyką komunikowania w rodzinie w czasie pandemii.

Słowa kluczowe: komunikowanie, pandemia, relacje społeczne, rodzina

Wprowadzenie

Niezwykle ważnym aspektem współdzielenia się i współdziałania ludzi jest komunikacja w rodzinie. W specyficznym okresie pandemii bardzo często dochodzi do połączenia życia osobistego w rodzinie z wykonywaną pracą, która w wielu przypadkach nawet całkowicie została przeniesiona do miejsca zamieszkania. Jak ta sytuacja wpływa na relacje z najbliższymi, w kręgu rodzinnym? Czy panująca pandemia COVID-19 wpływa na relacje rodzinne? Jeśli tak, to jaka jest ich wzajemna zależność? Okres pandemii to także czas intensywnego korzystania z nowoczesnych technologii medialnych. Czy korzystanie z nich wpływa na komunikację w rodzinie? Korzystanie z tych technologii przynosi korzyści czy może jest to wpływ negatywny? Jakie strategie można wyodrębnić w procesie radzenia sobie z kryzysem komunikowania w czasie pandemii w rodzinie?

Celem niniejszego rozdziału jest próba odpowiedzi na powyższe pytania związane z komunikowaniem w rodzinie w okresie pandemii COVID-19. Cel ten wskazuje na odpowiednią organizację metody badań.

Powstanie sytuacji problemowej związane jest z pandemią COVID-19. Problematykę badawczą przedstawiono powyżej w formie szczegółowych pytań. Sformułowano następujące hipotezy:

- Hipoteza nr 1: Pandemia COVID-19 negatywnie wpływa na relacje partnerów i małżonków w rodzinie.
- Hipoteza nr 2: Pandemia COVID-19 negatywnie wpływa na relacje międzypokoleniowe w rodzinie.

¹⁷ Politechnika Wroclawska, Wydział Zarządzania

- Hipoteza nr 3: Nowoczesne technologie medialne poprawiają jakość komunikacji w rodzinie.

Podjętą problematykę badawczą zweryfikowano w świetle dotychczasowych badań i osiągnięć naukowych na podstawie aktywnie przestudiowanej literatury za pomocą metod analizy porównawczej. Próbą odpowiedzi na postawioną problematykę badawczą jest zweryfikowanie hipotez i wskazanie strategii radzenia sobie z problemami komunikacji w rodzinie. Naświetlenie wyzwań, przed którymi stanęły rodziny podczas pandemii COVID-19, i późniejszych implikacji relacyjnych może zapewnić wgląd w mniej lub bardziej skuteczne narzędzia komunikacji, które mogą być pomocne, gdy rodziny na całym świecie ułatwiają sobie drogę do „nowej normalności”. Od relacji rodzic – dziecko po więzi międzypokoleniowe, więzi rodzinne i interpersonalną komunikację, narzędzia te pomagają jednostkom zrozumieć, poradzić sobie, dostosować się do zmian i wspierać odporność (Celińska-Miszczuk, Wiśniewska 2013).

Komunikowanie w parach i związkach małżeńskich

Pandemia związana z COVID-19 dokonuje ogromnych zmian w życiu ludzi na całym świecie. Szczególnie, gdy pojawił się lockdown, zmieniło się radykalnie podejście do pracy, społeczeństwa czy osobistych relacji. Ta nienormalna sytuacja, która początkowo miała być tylko przejściowa, zmieniła życie ludzi w wielu dziedzinach. Rodziny w tej sytuacji muszą radzić sobie z wątpliwościami związanymi z dążeniem do różnych celów, a niekompletne komunikowanie może wpływać na relacyjne dysfunkcje oraz na pojawienie się nowych niepewności i możliwość interpersonalnych zakłóceń (Hernandez, Colaner 2021).

Pojawiają się kryzysy w codziennym komunikowaniu. Obowiązek noszenia maseczki na twarzy oraz obowiązkowy dystans społeczny mają chronić przed zakażeniami. W rodzinach pojawia się problem opieki nad dziećmi podczas pracy zdalnej w domu (Waddell i in. 2021).

Uczestnicy badania H. Jones i współpracowników w perspektywie życia rodzinnego opisują współzależność jako destrukcyjną i chaotyczną, ale także jako skoordynowaną i płynną. Zbadano zmiany zachodzące w kwestiach wzajemnej zależności, intymności, negatywnych emocji, stresu, niepewności i komunikowaniu się i zauważono zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ COVID-19 na powyższe dziedziny. Wśród wielu par zauważono wzrost intymności dzięki większej ilości razem spędzanego czasu, ale wśród innych zanotowano pojawienie się stresu związanego z pandemią. Natomiast dzielenie pracy i rodzicielstwa negatywnie wpływa na intymność. Partnerzy wykonujący więcej domowych prac doświadczają większego konfliktu relacji i mniejszej satysfakcji ze związku (Jones i in. 2021).

W Polsce w roku 2020 przedstawiono m.in. opracowanie dotyczące objawów lęku i depresji związanych z pandemią COVID-19. Zbadano emocjonalne funkcjonowanie dzieci i rodziców oraz zmiany w relacjach w rodzinie w czasie trwania pandemii COVID-19. Zanotowano nadmierne korzystanie z Internetu, telewizji i urządzeń elektronicznych przez dzieci i młodzież oraz spadek częstotliwości

pozytywnych interakcji i wzajemnego wsparcia w relacjach z partnerem/partnerką (Kmita (red.) 2020).

Szybki rozwój wirusa COVID-19 spowodował zamknięcie wielu firm i instytucji, nakazując ludziom pozostanie w domu, co spowodowało wzrost izolacji społecznej i wydłużenie czasu spędzanego z najbliższą rodziną. Zwiększona ekspozycja na partnera i najbliższą rodzinę w zamkniętych pomieszczeniach może powodować relacje z dużą ilością stresu i osobowych napięć (Luetke i in. 2020). Wynikający z tych okoliczności stres może podważyć funkcjonowanie związku, a nawet dopuścić do jego rozpadu (Li, Samp 2021) czy pojawienia się domowej przemocy (Usher i in. 2020). W obliczu tych relacyjnych wyzwań pojawiających się podczas pandemii ważna jest identyfikacja strategii pomagających parom i rodzinom zapobiegać negatywnym skutkom i ułatwiającym radzenie sobie z problemami. Bliskie relacje oraz rodzina są istotnymi źródłami wsparcia dla osób doświadczających stresu. Pary angażujące się w konstruktywne zachowania związane z radzeniem sobie i rozwiązywaniem problemów wynikających ze stresujących wydarzeń, zgłaszają zwiększoną stabilność małżeńską (Woszidło, Segrin 2013). Szczególnie podczas pandemii COVID-19 partnerzy muszą koordynować swoje życie w izolacji od społeczeństwa i pełnić wszystkie funkcje rodzinne. Zrozumienie strategii stosowanych do radzenia sobie z problemami podczas pandemii może być korzystne dla par znajdujących się w trudnych sytuacjach (Jones i in. 2021, s. 152).

Podczas pandemii COVID-19 wykazano, że strategie radzenia sobie związane z unikaniem zaostrzają powiązania między stresem a przejawami zdrowia psychicznego, takimi jak depresja, lęk i samotność. Natomiast pozytywne, nieunikające strategie radzenia sobie z pandemią łagodzą problemy ze zdrowiem psychicznym. Badania te pokazują więc znaczenie indywidualnych i interpersonalnych działań w radzeniu sobie i łagodzeniu stresu podczas pandemii (Minahan i in. 2021).

W przeciwieństwie do indywidualistycznego podejścia do problemu, kolektywne radzenie sobie pozwala na wspólną: ocenę, odpowiedzialność i działanie w rozwiązywaniu własności stresora. Warto zauważyć, że wspólne radzenie sobie obejmuje synergiczny wysiłek w celu przezwyciężenia trudności. Jest to proces, w którym partnerzy relacji angażują się w ciągłą wymianę pomysłów i wysiłków w celu znalezienia odpowiedzi na problemy. Pary postrzegające kryzys jako wspólny problem wymagający kolektywnych rozwiązań wykazują większą odporność w obliczu trudności (Afifi, Hutchinson, Krouse 2006). Pamiętać należy o tym, w jaki sposób można nieumyślnie utrudniać codzienne aspiracje współmałżonka. W przypadkach regularnego występowania ingerencji małżeńskich, proaktywna i celowa komunikacja dotycząca przerw może być uzasadniona, aby pomóc nieświadomym małżonkom w rozpoznaniu trwającej ingerencji jako natrętnej i skłonić do zmiany zachowania.

Propozycją syntezy komunikowania par i związków małżeńskich mogą być konkretne przykłady interakcji przedstawione w badaniach K. Knostera i współpracowników. Jest to komunikacja w formie zwiększania interakcji (np. aktywne planowanie większej ilości wspólnego czasu podczas pandemii), promowanie jedności (np. wykorzystanie otwartej komunikacji do ujawniania uczuć jako pary), promowanie uczuć (np. próba zrozumienia tego, jak pandemia zmieniła małżeństwo w pozytywny sposób) oraz zwiększenie zaufania do związku (np. potwierdzając sobie nawzajem,

że małżeństwo przetrwa po pandemii). Wszystko to może pomóc związkowi w skutecznym radzeniu sobie z trwającymi turbulencjami związanymi z pandemią (Knoster i in. 2020, s. 260).

Komunikowanie międzypokoleniowe

Dobre zrozumienie licznych aspektów wpływających na komunikację w czasie kryzysu jest możliwe poprzez perspektywę ekologii komunikacji. Perspektywa ta uwzględnia różne poziomy systemów komunikacyjnych i zasobów pomocnych do zdobycia wiedzy i osiągnięcia swoich celów (Broad i in. 2013). Pandemia stwarza nowe wyzwania dla rodzin, które muszą mieszkać pod tym samym dachem lub które muszą radzić sobie z wyzwaniami pandemii na odległość (Hernandez, Colaner 2021, s. 959).

W badaniach R. Hernandez i C. Colaner w USA opisano przepływ informacji przez cztery strategie zarządzania niepewnością: poszukiwanie informacji, unikanie komunikacji, akceptowanie niepewności i zarządzanie niepewnością. Niespójne i niejasne informacje na temat zapobiegania, objawów i wykrywania SARS CoV-2 powodują zamieszanie dotyczące sposobu ochrony przed transmisją tego wirusa. W tej perspektywie pojawiają się trzy tematy. Po pierwsze, niespójne komunikaty dotyczące zdrowia publicznego i mediów na temat profilaktyki utrudniają uczestnikom przekonanie rodziców do przyjęcia pewnych zachowań ochronnych. Po drugie, niejednoznaczne informacje na temat objawów COVID-19 utrudniają rodzinom przewidzenie, czy i kiedy powinny szukać opieki zdrowotnej lub testu na COVID-19. Po trzecie, niektórzy uczestnicy stają w obliczu niepewności ze strony członków rodziny co do zasadności ich doświadczeń z chorobami uważanymi za konsekwencje COVID-19 (Hernandez, Colaner 2021, s. 961).

Niepewność związana z COVID-19 jest związana zarówno z krótkoterminowymi, jak i długoterminowymi realiami pandemii. Niektóre osoby mają uporządkowane codzienne harmonogramy, podczas gdy ich rodzice znajdują się w sytuacji długich okresów wolnego czasu. Ta odmienna codzienna rutyna doprowadza do nieprzystających do siebie doświadczeń czasu wśród członków rodziny. Ponadto niejasny długoterminowy harmonogram powoduje napięcia wśród członków rodziny. Wreszcie potencjalną strategią radzenia sobie z długoterminową, chroniczną niepewnością, z którą borykają się rodziny, jest opracowanie rodzinnego planu awaryjnego obejmującego m.in. lokalne zasoby opieki zdrowotnej (Hernandez, Colaner 2021, s. 968).

Badania R. Hernandez i C. Colaner pokazują, że gdy relacje medialne o kryzysie są wszechobecne i przytłaczające, wiadomości te mogą potencjalnie przeniknąć do codziennej komunikacji rodzinnej. Ta częsta komunikacja na temat wiadomości może zastąpić komunikację między rodzicami a dorosłymi dziećmi na temat ich potrzeb wsparcia emocjonalnego. Osoby powinny pamiętać o relacyjnym wpływie różnych preferencji na ilość lub jakość konsumpcji mediów.

Różnice polityczne mają tendencję do generowania barier dla solidarności relacyjnej, ale negatywny wpływ różnic politycznych na relacje można złagodzić poprzez komunikację akomodacyjną. Komunikacja akomodacyjna obejmuje wybór

tematu, komunikowanie szacunku dla różnych opinii, ograniczanie ujawniania siebie na kontrowersyjne tematy i wyrażanie tolerancji dla przekonań innych (Hernandez, Colaner 2021, s. 971).

Zdrowie, dobre samopoczucie i bezpieczeństwo mieszkańców placówek opieki długoterminowej pozostaje głównym problemem dla rodzin, szczególnie podczas pandemii COVID-19. Rodzina powinna troszczyć się o aktywną komunikację i ciągłą łączność z bliskimi przebywającymi w domach opieki.

Ponieważ podczas pandemii COVID-19 zostały odwołane zajęcia pozalekcyjne, sportowe i społeczne, czas swobodnej zabawy wydłużył się z potencjalnie pozytywnym wpływem na rozwój poznawczy, fizyczny, społeczny i emocjonalny dzieci, ale także na samopoczucie rodziców. Dla wielu rodzin lockdown stworzył możliwość wspólnego spędzania większej ilości czasu: na zabawie, gotowaniu, spożywaniu posiłków, majsterkowaniu, przytulaniu, żartowaniu, rozmowach o emocjach, które z kolei mogły zwiększyć bliskość emocjonalną i ciepło. W polskich badaniach wzięto pod szczególną uwagę następujące czynniki: kompetencje społeczno-emocjonalne rodziców (empatia i regulacja emocji), wsparcie społeczne i poczucie własnej skuteczności rodzicielskiej.

Różne składniki empatii są znaczącymi wskaźnikami pozytywnych doświadczeń w relacji rodzic – dziecko w przypadku matek i ojców. Kobiety w polskich badaniach przewyższają mężczyzn w zdolnościach empatycznych, zwłaszcza w dzieleniu się emocjami z innymi. Skuteczność rodzicielska odgrywa ważną rolę w adaptacji rodziców do zmian, motywacji do inwestowania wysiłku i energii w różne działania rodzicielskie, opiece i budowaniu pozytywnych interakcji z dziećmi, wytrwałości w obliczu trudności, podejmowania decyzji i dobrostanu emocjonalnego. Wyniki badań pokazują, że pozytywne doświadczenia w relacjach rodzic – dziecko jest związane z empatyczną troską zarówno u matek, jak i ojców. Ponadto istnieje pozytywny związek między wsparciem społecznym, poczuciem własnej skuteczności rodzicielskiej i pozytywnymi doświadczeniami w relacji rodzic – dziecko (Gambin i in. 2020).

Życie z rodzicami w wieku dorosłym zwiększa współzależność, co z kolei powoduje możliwości konfliktu. Różne wartości polityczne i społeczne wpływają na potencjał konfliktu. Pandemia COVID-19 przedstawia niespotykane dotąd niepewności i wyzwania dla rodzin. Korzystając z teorii zarządzania niepewnością, zbadano źródła obaw matek o ich starsze dzieci. Dane wskazywały na cztery źródła niepewności: dostosowanie, zagrożenie COVID-19, informacje o COVID-19 i interakcje społeczne.

Odkrycia sugerują teoretyczne implikacje teorii zarządzania niepewnością w odniesieniu do COVID-19 oraz praktyczne implikacje dla wzmocnienia narzędzi wsparcia i umiejętności związanych ze zdrowiem, aby zrozumieć i działać na podstawie wiarygodnych informacji o COVID-19 (Walker i in. 2021).

Wpływ technologii medialnych na komunikowanie w rodzinie

Znaczna część istniejącej literatury naukowej zachęca rodziców do wykorzystywania przekazów medialnych jako okazji do poruszenia trudnych rozmów z dziećmi (Borra i in. 2003; Coyne i in. 2014).

Chociaż wiele osób używa nowoczesnych technologii medialnych, by wesprzeć luki komunikacyjne związane z dystansem społecznym, to nie zawsze redukuje się poczucie osamotnienia, oderwania od najbliższych, niepewność czy wymuszoną bliskość.

Jednym ze sposobów rozwijania odporności jest utrzymywanie i wykorzystywanie sieci komunikacyjnych. Dowodem na to jest dostęp do wsparcia sieciowego (lub jego brak), który może zmienić historie pokonywania przeszkód związanych z pandemią przez ciężarne kobiety – od przewycięzania problemów związanych z pandemią, a tym samym wspierania odporności, na uleganie tym przeszkodom (Charvat i in. 2021).

Wsparcie sieciowe jest również integralną częścią dla par mieszkających razem, gdy wykorzystuje się wirtualne połączenia z sieciami społecznościowymi, takimi jak wirtualne wieczory gier lub cotygodniowe czaty wideo, jako strategia radzenia sobie ze stresorami związanymi z pandemią (Jones i in. 2021). W tym celu stawia się na wykorzystywanie technologii informacyjnych, utrzymywanie sieci komunikacyjnych, by korzystać z sieciowego wsparcia. Jak ta sytuacja wpływa na komunikowanie w czasie pandemii?

Badania A. Popyk i P. Pustułki pokazują, w jaki sposób COVID-19 wpływa na międzynarodową komunikację pomiędzy dziadkami i wnukami oraz na komunikację zapośredniczoną przez informatyczne technologie medialne (ICT). Zwrócono uwagę na cztery typy międzynarodowej komunikacji międzygeneracyjnej: emocjonalna, symboliczna, zapośredniczona oraz nieciągła. Niemożliwość komunikacji twarzą w twarz wzmacnia zależność od ICT, które mogą być dobrym narzędziem łączności międzynarodowej (Popyk, Pustułka 2021).

Według polskich badań blisko połowa użytkowników technologii informacyjnych zwiększa częstotliwość rozmów z wykorzystaniem telefonów lub innych cyfrowych rozwiązań. Te ostatnie znacznie częściej wykorzystywane są w czasie pandemii nie tylko w pracy, ale i codziennym życiu. Coraz więcej rodzin robi zakupy przez Internet z dostawą do domu lub paczkomatów. Coraz więcej osób decyduje się też na pracę zdalną (Pokutycka-Mądrala, Nalewajk 2020). Dla zachowania umiaru i równowagi wprowadza się zasady i ograniczenia czasowe dotyczące korzystania z urządzeń elektronicznych w celach rozrywkowych.

Podsumowanie

W analizie trzech przedstawionych hipotez badawczych pozytywnie zweryfikowano hipotezę nr 1 o negatywnym wpływie pandemii COVID-19 na relacje w parach i związkach małżeńskich, chociaż pojawiają się także aspekty niezgodne z hipotezą, jak większa ilość czasu dla rodziny, większe możliwości interakcji itp. Potwierdzono również hipotezę nr 2 o negatywnym wpływie pandemii na relacje międzypokoleniowe, gdy dystans i przymusowa izolacja nie wpływają pozytywnie na komunikację międzypokoleniową, chociaż i tutaj istnieją pozytywne wyjątki. Również potwierdzono hipotezę nr 3 o pozytywnym wpływie technologii medialnych na komunikowanie w rodzinie, jednakowoż i tutaj pojawiają się wyjątki, jak nadmierne korzystanie z urządzeń ICT.

W celu przeciwdziałania negatywnym skutkom pandemii wypracowano szereg strategii, które pomagają rodzinom radzić sobie w trudnych sytuacjach. Korzystając z teorii zarządzania niepewnością, wskazano na kryzys jako wspólny problem rodziny. Kolektywne radzenie sobie z trudnościami ma charakter płynny, ponieważ partnerzy relacji angażują się w ciągłą wymianę pomysłów i wysiłków. Podkreśla się pozytywne, nieunikające strategie o cechach przepływu przez kryzys, a nie ciągłą obawę czy lęk. Badania pod kierownictwem K. Knostera proponują następujące strategie: zwiększanie interakcji, promowanie jedności, okazywanie uczuć, zwiększenie zaufania do związku oraz wspierania celów i działań drugiej strony. Kolejną strategią jest komunikacja akomodacyjna łagodząca negatywny wpływ różnic politycznych na relacje w rodzinie. Następną strategią radzenia sobie z pandemią polega na opracowaniu nowych procedur w coraz bardziej stresujących okolicznościach. Ważnym działaniem jest również utrzymanie codziennej rutyny, co pomaga w eliminowaniu negatywnych relacji w rodzinie i późniejszych turbulencji.

Niniejszy rozdział nie wyczerpuje całkowicie tematu komunikacji rodzin w czasie pandemii, niemniej proponuje głęboką i globalną analizę nagle zaistniałej sytuacji związanej z COVID-19.

Literatura

1. Afifi T., Hutchinson S., Krouse S. (2006), *Toward a Theoretical Model of Communal Coping in Postdivorce Families and other naturally occurring groups*, „Communication Theory”, 3, 16, s. 378-409.
2. Borra S.T. i in. (2003), *Developing Health Messages: Qualitative Studies with Children, Parents, and Teachers Help Identify Communications Opportunities for Healthful Lifestyles and the Prevention of Obesity*, „Journal of the American Dietetic Association”, 6, 103, s. 721-728.
3. Broad G.M. i in. (2013), *Understanding Communication Ecologies to Bridge Communication Research and Community Action*, „Journal of Applied Communication Research”, 4, 41, s. 325-345.
4. Celińska-Miszczuk A., Wiśniewska A. (2013), *Komunikacja w rodzinie: od interakcji do osobowej relacji*, „Paedagogia Christiana”, 2, 32, s. 203-218.
5. Charvat E. i in. (2021), *Navigating Pregnancy during the COVID-19 Pandemic: The Role of Social Support in Communicated Narrative Sense-Making*, „Journal of Family Communication”, 3, 21, s. 167-185.
6. Coyne S.M. i in. (2014), *„Media Time = Family Time” Positive Media Use in Families with adolescents*, „Journal of Adolescent Research”, 5, 29, s. 663-688.
7. Gambin M. i in. (2020), *Factors Related to Positive Experiences in Parent-Child Relationship during the COVID-19 Lockdown. The Role of Empathy, Emotion Regulation, Parenting Self-Efficacy and Social Support*, file:///C:/Users/andr/AppData/Local/Temp/Gambin_Wozniak_Prus_et_al_Kmita_Parents_Children_Positive_Experiences_Lockdown_2020.pdf (dostęp: 11.09.2021).
8. Hernandez R.A., Colaner C. (2021), *„This Is Not the Hill to Die on even if We Literally Could Die on this Hill”: Examining Communication Ecologies of Uncertainty and Family Communication about COVID-19*, „American Behavioral Scientist”, 7, 65, s. 956-975.
9. Pokutycka-Mądrała M., Nalewajk A. (2020), *Relacje na dystans – czyli jak koronawirus wpłynął na codzienność polskich rodzin*, <https://media.nn.pl/96811-relacje-na-dystans-czyli-jak-koronawirus-wplynal-na-codziennosc-polskich-rodzin> (dostęp: 10.09.2021).

10. Jones H.E. i in. (2021), *Assessing the Effects of COVID-19 on Romantic Relationships and the Coping Strategies Partners Use to Manage the Stress of a Pandemic*, „Journal of Family Communication”, 21, 3, s. 152-166.
11. Kmita G. (red.) (2020), *Rodzice, dzieci i pandemia*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
12. Knoster K. i in. (2020), *Spousal Interference and Relational Turbulence during the COVID-19 Pandemic*, „Communication Research Reports”, 5, 37, s. 254-262.
13. Li Y., Samp J.A. (2021), *The Impact of the COVID-19 Pandemic on Same-Sex Couples' Conflict Avoidance, Relational Quality, and Mental Health*, „Journal of Social and Personal Relationships”, 38, 6, 026540752110061 (dostęp: 31.08.2021).
14. Luetke M. i in. (2020), *Romantic Relationship Conflict Due to the COVID-19 Pandemic and Changes in Intimate and Sexual Behaviors in a Nationally Representative Sample of American Adults*, „Journal of Sex and Marital Therapy”, 8, 46, s. 747-762.
15. Minahan J. i in. (2021), *The COVID-19 Pandemic and Psychosocial Outcomes Across Age Through the Stress and Coping Framework*, „The Gerontologist”, 2, 61, s. 228-239.
16. Popyk A., Pustułka P. (2021), *Transnational Communication Between Children And Grandparents During the COVID-19 Lockdown: The Case of Migrant Children in Poland*, „Journal of Family Communication”, 3, 21, s. 223-237.
17. Usher K. i in. (2020), *Family Violence and COVID-19: Increased Vulnerability And Reduced Options for Support*, „International Journal of Mental Health Nursing”, 4, 29, s. 549-552.
18. Waddell N. i in. (2021), *Gendered Division of Labor During a Nationwide COVID-19 Lockdown: Implications for Relationship Problems and Satisfaction*, „Journal of Social and Personal Relationships”, 38, 2, 026540752199647.
19. Walker K.K. i in. (2021), *Mothers' sources and strategies for managing COVID-19 uncertainties during the early pandemic months*, „Journal of Family Communication” 21, 3, s. 205-222.
20. Woszidło A., Segrin C. (2013), *Direct and Indirect Effects of Newlywed Couples' Neuroticism and Stressful Events on Marital Satisfaction Through Mutual Problem Solving*, „Marriage and Family Review”, 49, 6, s. 520-545.

COMMUNICATING IN THE FAMILY DURING THE PANDEMIC

Abstract: This chapter deals with communication in the family during the pandemic. Its structure includes the issues of communication in couples and married couples, inter-generational communication and the impact of modern media technologies on these types of social relationships. The method of comparative analysis of the literature on the subject was used. Three research hypotheses were verified and strategies for dealing with the problem of communication in the family during the pandemic were developed.

Keywords: communication, family, pandemic social relations

Rozdział 16

SKUTECZNOŚĆ UCZESTNIKÓW DIALOGU SPOŁECZNEGO W ZARZĄDZANIU TRANSFORMACJĄ ENERGETYCZNĄ W POLSCE

Joanna Krzywda¹⁸

Streszczenie: W ostatnich miesiącach w Polsce miały miejsce negocjacje pomiędzy związkami zawodowymi górników a przedstawicielami rządu dotyczące zamykania kopalń. W ich efekcie podpisano „umowę społeczną” określającą harmonogram odchodzenia Polski od węgla. Rozdział ma na celu analizę dyskursu dwóch najważniejszych grup aktorów społecznych biorących udział w negocjacjach: przedstawicieli rządu i związków zawodowych górników. Na bazie literatury przedmiotu wybrano metodę krytycznej analizy dyskursu i zidentyfikowano elementy konstruujące oba dyskursy oraz stworzono dla nich wspólny model. Pomaga on zrozumieć, z jakim skutkiem obie grupy kształtują wśród opinii publicznej postrzeganie transformacji energetycznej w Polsce. W badaniach posłużono się narzędziem MAXQDA z grupy komputerowych metod wspomagania analizy danych jakościowych. Korpus badawczy stanowiły transkrypcje wywiadów udzielonych mediom przez przedstawicieli obu grup, zebrane w okresie negocjacji.

Słowa kluczowe: analiza dyskursu, dialog społeczny, umowa społeczna, zarządzanie transformacją energetyczną

Wprowadzenie

Zmiany klimatyczne odnotowywane od pewnego czasu na całym świecie zmotywowały wiele krajów, w tym członków Unii Europejskiej, do ustanowienia polityki klimatycznej mającej na celu odwrócenie niekorzystnych zjawisk. W deklaracjach takich jak „Porozumienie Paryskie” z roku 2015 czy ostatnio „Zielony Ład” Unia formułuje postulat ograniczenia emisji gazów cieplarnianych oraz neutralności klimatycznej. Ponieważ przyjmuje się, że zmiany klimatu związane są z wysokoe-misyjną i niskosprawną energetyką (Kiciński 2021, s. 9), a obniżenie energochłonności, oszczędność energii i wykorzystanie źródeł odnawialnych są obecnie wiodącymi sposobami ograniczenia globalnej emisji gazów cieplarnianych (Zawada i in. 2015, s. 7; Seroka-Stolka, Gajda 2015, s. 9), kraje członkowskie Unii stają przed koniecznością dekarbonizacji i przejścia na odnawialne źródła energii. Proces ten nazywany jest transformacją energetyczną. Choć samo pojęcie „transformacji energetycznej” jest nieostre i niejednoznaczne (Millot, Maïzi 2021) i nie istnieje zgodność co do jego definicji, panuje powszechny konsensus co do tego, że transformacja będzie przebiegać różnie w zależności od regionu (Ruszel 2017, s. 14).

¹⁸ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Manifestuje się to przede wszystkim poprzez odmienność problemów, z jakimi borykają się poszczególne kraje, a przede wszystkim odmienne daty i ścieżki ostatecznego odejścia od węgla.

Polska jest jednym z krajów na początku transformacji energetycznej i poczyniła już w tym kierunku pewne kroki. Od września 2020 roku do końca maja 2021 roku miały miejsce negocjacje pomiędzy związkami zawodowymi górników a przedstawicielami rządu polskiego dotyczące zamykania kopalń. W ich efekcie podpisano „umowę społeczną” określającą harmonogram odchodzenia Polski od węgla i ustalono, że Polska odejdzie od tego surowca do roku 2049. We wspomnianym okresie obie grupy aktorów społecznych biorących udział w rozmowach intensywnie wypowiadały się w mediach na tematy powiązane z transformacją. Ich wypowiedzi tworzą dyskurs, który – ze względu na opiniotwórczy charakter wypowiedzi obu grup – kształtuje wśród opinii publicznej określony obraz polskiej transformacji energetycznej.

Celem niniejszego opracowania jest stworzenie modelu dyskursu polskiej transformacji energetycznej, jaki wykreowali rząd i przedstawiciele górników. W badaniach posłużono się narzędziem MAXQDA z grupy komputerowych metod wspomagania analizy danych jakościowych. Korpus badawczy stanowiły transkrypcje wywiadów udzielonych mediom przez przedstawicieli obu grup, zebrane w okresie negocjacji (czyli pomiędzy wrześniem 2020 roku a majem 2021 roku). Zastosowano podejście iteracyjne: wyodrębniono 9 obszarów tematycznych występujących w wypowiedziach obu grup: umowa społeczna, stan górnictwa w Polsce, ocena działań rządu, odejście od węgla i transformacja w Polsce, węgiel vs. alternatywne źródła energii, Unia Europejska, przyszłość górników i przyszłość Śląska, kryzys klimatyczny, ocena działań związków zawodowych. Następnie w każdej z wypowiedzi wyodrębniono fragmenty zawierające sądy i stwierdzenia dotyczące każdego z 9 tematów. Kolejna analiza tekstów dała obraz reprezentacji poszczególnych tematów oraz pozwoliła skonstruować dyskurs każdej z dwóch badanych grup. Następnie stworzono model wspólny dla obu grup aktorów i podjęto próbę oceny ich skuteczności w zarządzaniu transformacją energetyczną w Polsce. Analizę przeprowadzono, opierając się na podobnych zrealizowanych badaniach (Kopińska 2017).

Krytyczna analiza dyskursu w badaniach nad transformacją energetyczną

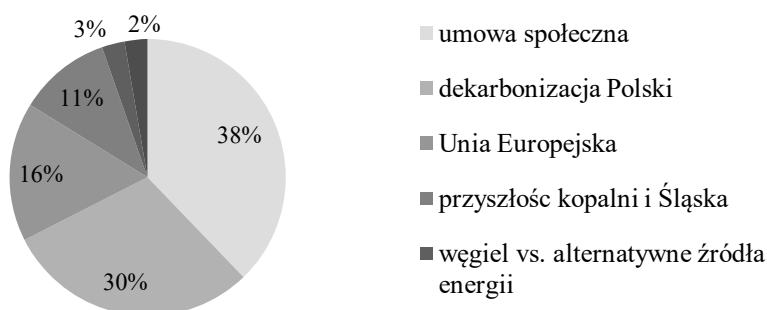
Transformacja energetyczna jest przedstawiana jako rodzaj transformacji społeczno-technologicznej. Badania nad tego typu zjawiskami mają już swoją tradycję i wpisują się w studia nad transformacjami (*transition studies*) (Loorbach Frantzeskaki, Thissen 2010). Przyjmuje się w nich, że wszelkie transformacje społeczno-technologiczne odbywają się na podobnych zasadach. Ponieważ transformacja energetyczna jest rodzajem transformacji społeczno-technologicznej, obowiązują one również tutaj (Fouquet 2010). Transformacja energetyczna jest zjawiskiem kompleksowym, nieliniowym, niepewnym i trudnym do zdefiniowania (Turnheim, Geels 2012; Blazquez, Fuentes, Manzano 2020). Ze względu na jej złożony charakter badania nad transformacjami energetycznymi nie mogą zostać zredukowane

do modeli opartych na statystyce, dlatego rekomenduje się tu metody jakościowe (Geels 2011). Jedną z takich metod jest krytyczna analiza dyskursu (KAD).

KAD stosowana jest obecnie do analizy wielu problemów, w tym w naukach społecznych, także w zarządzaniu (Mautner 2016). W centrum KAD znajduje się oczywiście pojęcie „dyskursu”. Należy ono do pojęć niestabilnych, których nie można zdefiniować (Kabus 2011). Najprościej przyjąć, że dyskurs to tekst i rozmowa w kontekście, analizowane z uwzględnieniem funkcji społecznych, jakie pełnią (Mautner 2016). Teoria dyskursu zakłada, że rzeczywistość społeczna jest wytwarzana i urzeczywistniana poprzez dyskursy, a interakcje społeczne nie mogą być w pełni zrozumiane bez odniesienia do dyskursów, które nadają im znaczenie (Phillips, Hardy 2002). Innymi słowy, analizując krytycznie dyskurs bądź dyskursy grup czy też poszczególnych osób, można odczytać, w jaki sposób i jak skutecznie próbują one sprawować władzę nad innymi. Ze względu na swoją metodologiczną i interdyscyplinarną otwartość KAD bardzo dobrze nadaje się do analizy zjawisk multimodalnych i złożonych i może być stosowana na różnych niejednorodnych terenach badawczych (Fairclough 2005).

Dyskurs rządowy i dyskurs związków zawodowych na temat transformacji energetycznej Polski

Pierwszym analizowanym dyskursem był dyskurs rządowy. Obejmował on wypowiedzi przedstawicieli rządu towarzyszące negocjacom i samemu podpisaniu umowy społecznej. W dyskursie tym pojawia się 6 z 9 zidentyfikowanych tematów. Najliczniej jest reprezentowany tu wątek samej umowy społecznej – 38% wszystkich poruszanych wątków. W dalszej kolejności w swoim dyskursie rząd porusza zagadnienia dekarbonizacji Polski, Unii Europejskiej oraz przyszłości kopalni i Śląska (rys. 16.1).



Rysunek 16.1. Dyskurs rządowy nt. transformacji energetycznej Polski

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z MAXQDA

Dyskurs rządowy jest wyważony, pełen optymizmu, ma dawać poczucie pewności i bezpieczeństwa. Sama umowa społeczna określana jest jako dokument „historyczny”, „dobry”, „ważny z punktu widzenia bezpieczeństwa energetycznego

Polski”, „duży sukces” i „historyczny krok ku dobrej zmianie energetycznej”. Dyskurs rządowy kreuje wysoką rangę umowy społecznej, podkreśla wagę momentu, w jakim znajduje się kraj:

„Jesteśmy w ważnym momencie i dla polskiego rządu, i dla strony społecznej, bo udało nam się porozumieć – uzgodnić umowę społeczną, która pokazuje przyszłość górnictwa węgla kamiennego do roku 2049, ale jednocześnie proces ten zaplanować w sposób uzgodniony, sprawiedliwy i pokazujący co dalej na terenach pogórnicznych”.

Przejście na paliwa inne niż węgiel w dyskursie rządowym przedstawiane jest jako jedyna możliwość i proces nieunikniony i ten wątek często jest podejmowany w kontekście wymagań Unii Europejskiej. Co ważne, odejście od węgla i transformacja energetyczna przedstawiane są jako jedyny możliwy kierunek działań w Polsce, gdyż takie warunki stawia Unia:

„Te warunki, ramy, które tworzy polityka klimatyczna Unii Europejskiej, nie pozostawiają nam jednak innego wyjścia, jak iść w takim kierunku, żeby szukać innych źródeł wytwarzania energii niż węgiel kamienny”.

Z drugiej strony pojawiają się głosy, z których wynika że „proces odejścia od węgla w Polsce jest całkowicie zbieżny z polityką klimatyczną KE”, co sugerowałoby, że motywy dla polskiej transformacji są co najmniej dwa: po pierwsze naciski ze strony UE, po drugie świadomość konieczności zapobiegania skutkom kryzysu klimatycznego. Stosunek do UE jest w dyskursie rządowym skomplikowany. Realizacja podpisanej umowy społecznej zależy od tego, czy na zawarty w niej program Unia Europejska wyrazi zgodę. Dla transformacji energetycznej w Polsce wątek Unii Europejskiej ma zatem znaczenie nie tylko ze względu na to, jaki jej obraz jest kreowany, lecz także ze względów formalno-prawnych. Dlatego w dyskursie rządowym Unia Europejska jawi się przede wszystkim jako instytucja, której należy się podporządkować, determinująca kierunki działań rządu, surowy strażnik stawiający warunki. Z drugiej strony w stosunku do Unii Europejskiej pojawiają się oczekiwania:

„Transformacja sektora to wielkie wyrzeczenie, nie tylko dla Śląska, ale dla całej Polski. Oczekujemy w zamian zrozumienia i zagwarantowania czasu potrzebnego na transformację”.

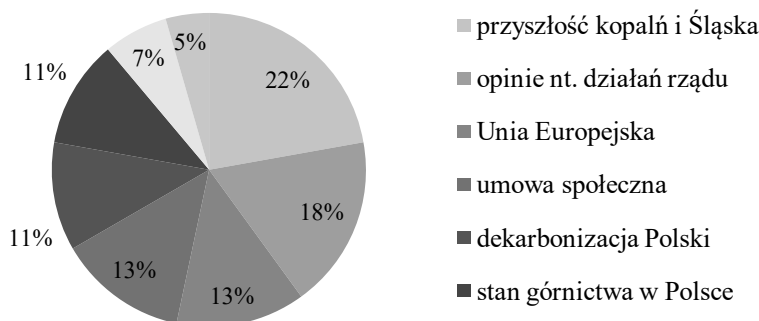
W obrazie transformacji przedstawianym przez rząd w dalszej kolejności pojawia się przyszłość kopalń i Śląska. Obecny jest topos Śląska jako regionu ciężkiej pracy, który z pewnością poradzi sobie z transformacją, gdyż ma duży potencjał zmian. Śląsk przedstawiany jest jako region nowej myśli technologicznej, rozwojowy, z nowoczesną gospodarką:

„Śląsk jest regionem innowacji i ciężkiej pracy. Tylko charakter jej się zmienia. Ona dzisiaj jest bardziej intelektualna. To jest praca nad nowymi technologiami, to jest rozwój badań. To są te wszystkie elementy, które znamionują dzisiaj nowoczesną gospodarkę”.

Zdarzają się też w dyskursie rządowym powroty do toposu górnictwa jako elementu tożsamości, kultury, podtrzymywany jest obraz węgla jako „dobra narodowego”, które trzeba zatrzymać i chronić. Związane jest to z romantyzowaniem górnictwa oraz nostalgicznymi wspomnieniami, pojawiają się głosy, że „tego dokumentu wolelibyśmy nie podpisywać”. Ten wątek dyskursu jest jednak nieco słabszy.

Najślabiej w dyskursie rządowym reprezentowane są tematy alternatywnych w stosunku do węgla źródeł energii oraz stanu górnictwa w Polsce. Nie pojawiają się tu w ogóle kwestie kryzysu klimatycznego ani opinie na temat związków zawodowych górników i samego rządu.

Dyskurs przedstawicieli związków zawodowych górników jest bogatszy tematycznie i językowo. Przedstawiciele związków zawodowych górników wypowiadają się praktycznie w każdym z 9 tematów, z wyjątkiem alternatywnych źródeł energii. Związkowcy są jednocześnie jedyną grupą, która wypowiada się o sobie samej (rys. 16.2).



Rysunek 16.2. Dyskurs związków zawodowych górników nt. transformacji energetycznej Polski

Źródło: opracowanie własne

Jest to też jedyny dyskurs, w którym pojawia się retoryka i metaforyka wojenna. Związkowcy mówią o sobie, że walczą, pracują nad umową, przypominają o strajkach, które jednak przedstawiają jako ostateczność. Język związkowców jest barwny i zróżnicowany, często nacechowany emocjonalnie, nawiązujący do języka potocznego. W kwestii kryzysu klimatycznego wypowiadają się jednoznacznie krytycznie, zwracając się do premiera rządu z apelem o nieuleganie „religii klimatycznej” narzucanej przez UE. Stosują strategie predykcji i argumentacji, wartościując negatywnie i wchodząc w polemikę z pozytywną narracją rządu o przyszłości Śląska i górnictwa, w szczególności w kwestii obiecanych miejsc pracy. Na pierwszym miejscu pojawia się w ich dyskursie przyszłość kopalń i Śląska, przede wszystkim w kontekście widma bezrobocia, które zdaniem górników nieuchronnie związane jest z transformacją:

„Mam nadzieję, że Śląsk nie stanie się krainą starych ludzi i zgaszonego światła. Mam nadzieję, że ta transformacja będzie rzeczywiście, tak jak się ją nazywa, sprawiedliwa. W kontekście tego, co wymyślają nasi partnerzy w Unii Europejskiej, trudno być optymistą co do tego, że ta transformacja będzie sprawiedliwa. Tylko od nas i od eurodeputowanych zależy, czy Śląsk nadal będzie przemysłowym centrum Polski”.

Ponadto górnicy wypowiadają się na temat działań rządu i niemal zawsze są to wypowiedzi wartościujące krytycznie, ale też wyrażana jest nadzieja na odpowiednią postawę rządu w trakcie negocjacji z Unią Europejską. Taka krytyka dotyczy zresztą nie tylko rządu obecnego, ale i poprzednich:

„Poprzednie rządy zapowiadały, że alternatywą dla likwidowanych miejsc pracy w górnictwie może być przemysł samochodowy. Prawda jest jednak brutalna: śląskie fabryki są dzisiaj niczym więcej, jak tylko „montowniami”. Nie staliśmy się żadną doliną innowacji. Dlatego, gdy słyszę zapowiedzi PiS, że miejsca pracy w górnictwie ma zastąpić m.in. fabryka samochodów elektrycznych Izera, to absolutnie w to nie wierzę. To są bajki, które nie będą miały pokrycia w rzeczywistości”.

Wypowiedzi górników cechuje brak wiary w bezbolesną i sprawiedliwą transformację i przekonanie, że kopalnie i tak będą likwidowane, a górnicy nie mają już wpływu ani na decyzje Unii Europejskiej, ani na działania rządu. Przedstawiciele górników w swej narracji odwołują się do historii Śląska, toposu górników jako budowniczych kraju, potraktowanych teraz w sposób niewdzięczny:

„100 lat temu wybuchło zwycięskie III Powstanie Śląskie. Nasi dziadkowie dali Śląsk Polsce i my byśmy oczekiwali, żeby dzisiaj, w tych trudnych warunkach, Polska nie zapomniała o Śląsku i nie opuściła Śląska”.

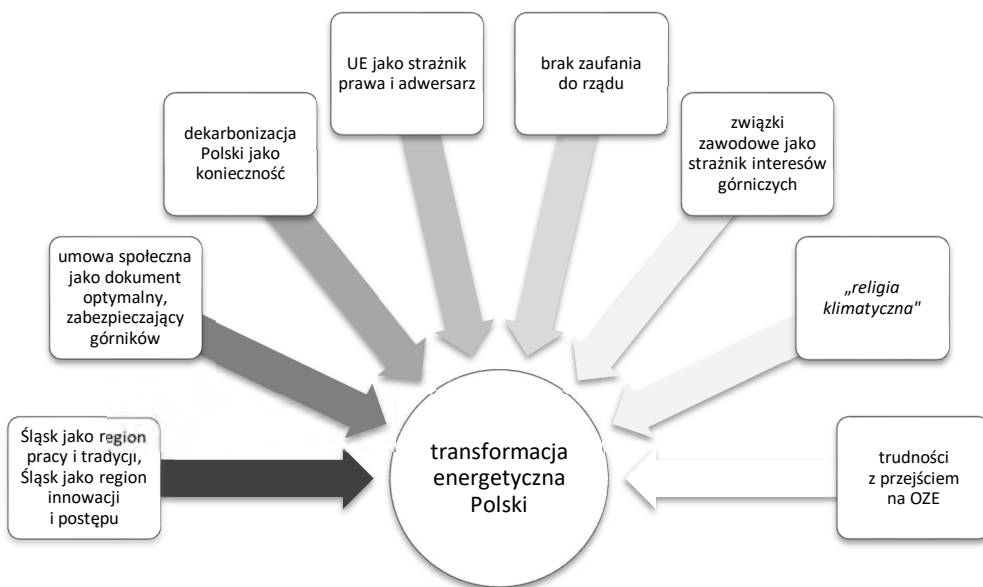
Przedstawiciele górników kreują obraz UE jako strażnika prawa, nie do końca rozumiałego, ale nieugiętego, a nawet adwersarza. Górnicy deklarują gotowość negocjacji z UE z jednej strony, z drugiej strony posuwają się do gróźb, w razie gdyby stanowisko UE w sprawie umowy było ostrzejsze. Zapowiadają obronę swoich interesów, protesty, nawet związane z demonstracjami w Brukseli. Słyszalne są tu głosy krytyczne wobec UE oraz relacji UE i Polski.

„Ciężko nam sobie wyobrazić, jako stronie społecznej, że Unia Europejska będzie tutaj jakieś hocki-klocki wyprawiać. Nie chcę być jakimkolwiek złym prorokiem, ale gdyby tak się wydarzyło, że ze strony Unii, a nie daj Boże przy udziale jakichś doradców czy rządu, nagle się okaże, że ta w pocie czoła wypracowana umowa społeczna jest przewrócona o 180 stopni – wtedy to całe społeczne uzgodnienie zupełnie straci sens”.

Górnicy są też sceptyczni co do dekarbonizacji Polski i możliwości przejścia na gaz i odnawialne źródła energii. Uważają, że w formie, w jakiej jest planowane, odejście od węgla może przynieść „opłakane skutki”, a umowa jest „optymalna”. Przedstawiciele górników są też grupą, która wypowiada się na swój własny temat, podkreślając swoje zaangażowanie w negocjacje nad umową, dobrą wolę i dbałość o interesy górników i o odbiór społeczny swojej grupy. Najrzadziej wypowiadają się na temat kryzysu klimatycznego, najczęściej krytykując unijną „religię klimatyczną”.

Podsumowanie

Podsumowanie obu dyskursów pozwala na stworzenie modelu dyskursu prowadzonego przez przedstawicieli rządu i związków zawodowych na temat transformacji energetycznej ukazującego najbardziej dominujące narracje (rys. 16.3).



Rysunek 16.3. Model dyskursu związków zawodowych i rządu nt. transformacji energetycznej Polski

Źródło: opracowanie własne

Model pokazuje, z jakim skutkiem dwie główne grupy aktorów transformacji, mające istotny wpływ na opinię publiczną, postrzegają transformację i jaki przekaz na jej temat utrwalają (intensywność zabarwienia strzałki odpowiada częstotliwości występowania danej narracji w dyskursie). Transformacja energetyczna to przede wszystkim wielki problem Śląska, który w modelu jest z jednej strony regionem pracy i tradycji, z drugiej innowacji i postępu, który upora się z transformacją ze wszystkimi jej konsekwencjami. Sama umowa jest dokumentem optymalnym lub nawet bardzo dobrym. Dekarbonizacja Polski – i tu obie grupy aktorów są zgodne – jest koniecznością, gdyż tego wymaga Unia Europejska. Znamienne jest, że motywem dla transformacji są właśnie wymagania UE, a nie kwestie ochrony klimatu, które to zresztą zagadnienia nie pojawiają się w dyskursie prawie wcale. Górnicy nie mają zaufania do rządu i odnoszą się do jego działań sceptycznie, a przedstawienie się Polski na OZE będzie zadaniem trudnym. Skutkiem prowadzenia dyskursów w taki sposób jest utrwalenie określonej wizji polskiej transformacji energetycznej jako procesu koniecznego, którego oczekuje UE, trudnego dla Śląska. Znamienne jest, że w samych negocjacjach brali udział przedstawiciele górników i rządu, co właściwie redukuje rozmowy na temat polskiej transformacji do binarnego konfliktu na linii rząd – górnicy. Znamienna jest tu też rola Unii Europejskiej, pozostawiającej Polskę właściwie bez wyjścia. Kryzys klimatyczny nie stanowi właściwie istotnego wątku w narracji o transformacji w Polsce i nie jest też jej głównym motywem.

Literatura

1. Blazquez J., Fuentes R., Manzano B. (2020), *On Some Economic Principles of the Energy Transition*, „Energy Policy”, 147, 1, s. 111807.
2. Fairclough (2005), *Critical Discourse Analysis in Transdisciplinary Research*, [w:] Wodak R., Chilton P. (red.), *A New Agenda in (Critical) Discourse Analysis: Theory, Methodology and Interdisciplinarity*, s. 53-70, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam.
3. Fouquet R. (2010), *The Slow Search for Solutions: Lessons from Historical Energy Transitions by Sector and Service*, „Energy Policy”, 38, 11, s. 6586-6596.
4. Geels F. (2011), *The Multi-Level Perspective on Sustainability Transitions: Responses to Seven Criticisms*, „Environmental Innovation and Societal Transitions”, 1, 1, s. 24-40.
5. Kabus J. (2011), *Interdyscyplinarność dyskursu*, „Językoznawstwo”, 5, s. 49-55.
6. Kiciński J. (2021), *Transformacja, ale jaka?*, „Akademia. Magazyn Polskiej Nauki”, 1, 65, s. 8-11.0
7. Kopińska V. (2017), *Edukacja obywatelska w szkole. Krytyczna analiza dyskursu podręczników szkolnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
8. Loorbach D., Frantzeskaki N., Thissen W. (2010), *Introduction to the Special Section: Infrastructures and Transitions*, „Technological Forecasting and Social Change”, 77, 8, s. 1195-1202.
9. Mautner G. (2016), *Discourse and Management. Critical Perspectives Through the Language Lens*, Macmillan Education Palgrave, London.
10. Millot A., Maizi N. (2021), *From Open-Loop Energy Revolutions to Closed-Loop Transition: What Drives Carbon Neutrality?*, „Technological Forecasting and Social Change”, 172, s. 121003.
11. Phillips N., Hardy C. (2002), *Discourse Analysis. Investigating Processes of Social Construction*, Sage Publications, London, New Delhi.
12. Ruszel M. (2017), *Rola surowców energetycznych w procesie produkcji energii elektrycznej w UE do 2050 roku*, „Polityka Energetyczna”, 20, 3, s. 5-6.
13. Seroka-Stolka O., Gajda J. (2015), *Zarządzanie środowiskowe według normy ISO 14001 w przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego – wybrane aspekty*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, 2, 39, s. 5-20.
14. Turnheim B., Geels F. (2012), *Regime Destabilisation as the Flipside of Energy Transitions: Lessons from the History of the British Coal Industry (1913-1997)*, „Energy Policy”, 50, C, s. 35-49.
15. Zawada M. i in. (2015), *Innowacje w sektorze energetycznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 19, s. 7-21.

EFFECTIVENESS OF SOCIAL DIALOGUE PARTICIPANTS IN MANAGING THE ENERGY TRANSITION

Abstract: In recent months, negotiations have taken place in Poland between the miners' trade unions and government representatives concerning mine closures. As a result, a “social contract” was signed, setting out a timetable for Poland's coal-phase out. The chapter aims to analyse the discourse of the two most important groups of social actors involved in the negotiations: government representatives and miners' trade unions. Based on the literature on the subject, the method of critical discourse analysis was chosen and the elements constructing both discourses were identified and a common model was created for them. It helps to understand with what effect both groups shape the public perception of the energy transition in Poland. The research was conducted using the MAXQDA tool from the group of computer-assisted methods for analysing qualitative data. The research corpus consisted of transcriptions of interviews given to the media by representatives of both groups collected during the negotiations.

Keywords: discourse analysis, managing the energy transition, social dialogue, social contract

Część III

**WSPÓŁPRACA NA POZIOMIE
MAKRO- I MEZOSPOŁECZNYM.
RYNKI, MIASTA, INSTYTUCJE**

Rozdział 17

CSR W OBSZARZE PRACOWNICZYM W CZASIE PANDEMII COVID-19 NA PRZYKŁADZIE SEKTORA BANKOWEGO W POLSCE

Patrycja Bęłowska¹⁹

Streszczenie: Celem badań jest egzemplifikacja aktywności wybranych banków działających w Polsce w zakresie praktyk związanych z implementacją koncepcji CSR w obszarze pracowniczym podczas pandemii COVID-19. W trakcie analizy przyjęto hipotezę, iż w okresie powstania i rozwoju globalnej pandemii polskie banki wdrażały innowacyjne działania społecznie odpowiedzialne w obszarze pracowniczym. Badaniu poddano inicjatywy podejmowane przez banki działające w Polsce, dobrane według kryterium wielkości ich aktywów. Weryfikacji hipotezy dokonano na podstawie danych ze sprawozdań z roku 2020, opublikowanych przez wybrane organizacje z sektora bankowego. Metodą wykorzystaną do weryfikacji hipotezy była analiza danych historycznych, analiza opisowa i porównawcza, studia literaturowe. Wyniki analizy pozwoliły na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy.

Słowa kluczowe: COVID-19, CSR, interesariusze, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Wartość, jaką dla przedsiębiorstw stanowią pracownicy, jest współcześnie coraz częściej zauważana i doceniana przez pracodawców. Podejmowana współpraca, a także obustronne relacje z pracownikami wpływają na osiągnięcie i podnoszenie przewagi konkurencyjnej każdej organizacji. Pracownicy tworzą kluczową grupę interesariuszy, niezbędną dla funkcjonowania, rozwoju, realizacji planów i strategii przedsiębiorstw. Znaczenie zasobów ludzkich w organizacjach przejawia się również poprzez realizację założeń koncepcji CSR (*Corporate Social Responsibility*). Obecnie podmioty prowadzące działalność gospodarczą dążą do nawiązywania, podtrzymywania oraz rozwijania wzajemnych relacji ze wszystkimi kategoriami interesariuszy. Przedsiębiorstwa dobrowolnie angażują się we współpracę z grupami wchodzącymi z nimi w relacje, celowo i z własnej inicjatywy podejmują względem interesariuszy zobowiązania ukierunkowane na ich potrzeby. Z uwagi na potencjał oraz znaczenie zasobów ludzkich dla sprawnego funkcjonowania każdej organizacji pracodawcy w dużej mierze skupiają starania oraz zabiegi z zakresu CSR-u w obszarze pracowniczym. Przykładają oni coraz większą wagę do budowania rzetelnych relacji z pracownikami, a także systematycznie podejmują względem nich działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

¹⁹ Szkoła Doktorska Uniwersytetu Szczecińskiego, Instytut Ekonomii i Finansów

Rozdział przedstawia charakterystykę pracowników jako interesariuszy przedsiębiorstwa oraz ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji, a także analizę zastosowania nowych praktyk z zakresu CSR-u wśród pracowników wybranych polskich banków podczas trwania pandemii COVID-19. Celem analizy dokonanej w rozdziale jest egzemplifikacja aktywności zorientowanych na pracowników wybranych banków działających w Polsce w obszarze praktyk związanych z koncepcją CSR. Rozdział stanowi próbę rozwiązania problemu badawczego dotyczącego identyfikacji dobrych praktyk z zakresu koncepcji CSR, wprowadzanych w organizacjach w obszarze pracowniczym podczas epidemii COVID-19. Podczas analizy przyjęto hipotezę, iż w okresie powstania i rozwoju globalnej pandemii polskie banki wdrażały innowacyjne działania społecznie odpowiedzialne w obszarze pracowniczym. Badaniu poddano inicjatywy podejmowane przez banki działające w Polsce, dobrane według kryterium wielkości ich aktywów. Analiza została oparta na sprawozdaniach i raportach z roku 2020, opublikowanych przez wybrane organizacje z sektora bankowego.

Przeгляд literatury

Powstała w 1984 roku teoria interesariuszy jest koncepcją funkcjonowania organizacji poprzez nawiązywanie klarownych, rzetelnych i długoterminowych relacji ze wszystkimi grupami zainteresowanymi działaniami przedsiębiorstwa. W teorii tej interesariuszami określa się wszystkie kategorie osób wpływających na realizację planów i celów organizacji lub pozostających pod wpływem jej oddziaływania. Zgodnie z omawianą koncepcją wyróżnia się interesariuszy pierwszego oraz drugiego stopnia. Pierwsza kategoria dotyczy grup i osób związanych z przedsiębiorstwem na podstawie formalnych kontraktów, niezbędnych do codziennego funkcjonowania oraz rozwoju każdej organizacji. Natomiast interesariusze drugiego stopnia charakteryzują się brakiem formalnych powiązań z organizacją (Freeman 1984, s. 322). Pracownicy jako osoby fizyczne świadczące stosunek pracy, uznawani są za interesariuszy pierwszego stopnia. Ich potencjał, kompetencje, wiedza, a także zaangażowanie oraz podejście do realizacji obowiązków zawodowych stanowi podstawę działania organizacji i jest kluczowe dla realizacji strategii oraz przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa.

Zgodnie z inną klasyfikacją, wyróżniającą trzy kategorie interesariuszy – substancjonalnych, kontraktowych oraz kontekstowych, pracownicy również uznawani są za grupę osób, bez której organizacje nie mogłyby funkcjonować. Stanowią oni klasę interesariuszy substancjonalnych, których wiedza i umiejętności pełnią priorytetową rolę we współtworzeniu przedsiębiorstw (Rodriguez, Ricart, Sanchez 2002, s. 140-141). Wskazana kategoria buduje z organizacją relację głębszą i bardziej istotną na poziomie jej istnienia i działalności niż interesariusze kontraktowi, związani z przedsiębiorstwem formalnymi umowami, a także interesariusze kontekstowi, którzy pełnią znaczącą rolę w osiągnięciu przez organizację dobrego imienia i społecznego uznania dla jej działalności (Paliwoda-Matiolańska 2014, s. 60). Pracownicy uznawani są również za grupę interesariuszy wewnętrznych, którzy w odróżnieniu od kategorii

interesariuszy zewnętrznych posiadają kontrolę nad działalnością przedsiębiorstwa z tytułu własności lub zajmowanego stanowiska (Rybak 2004, s. 44).

Realizacja teorii interesariuszy na gruncie organizacji powinna uwzględniać identyfikację oczekiwań wszystkich grup mogących wpływać, a także będących pod wpływem działań przedsiębiorstwa. W literaturze wśród oczekiwań pracowników względem pracodawcy wymienia się satysfakcjonujące wynagrodzenie za pracę, zadowolenie z wykonywanych obowiązków, perspektywę rozwoju, wywiązywanie się z zobowiązań podjętych przez przedsiębiorstwo, rzetelny sposób informowania pracowników, a także sprawne zarządzanie organizacją (Paliwoda-Matiolańska 2003, s. 160). Obecnie wzrastają również oczekiwania związane z wdrażaniem w miejscu pracy rozwiązań pozwalających na godzenie życia zawodowego i prywatnego (*work-life balance*). Działania podejmowane w tym zakresie obejmują możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, wprowadzenie elastycznych godzin pracy, wykorzystanie urlopu wypoczynkowego z krótkim okresem oczekiwania od złożenia wniosku o dni wolne, skracanie czasu pracy, jak również zagwarantowanie pracy w przewidywalnych godzinach (Eurofound 2015, s. 100).

Z perspektywy organizacji odpowiedzialnej społecznie niezwykle istotne jest rozpoznanie oczekiwań wszystkich osób pozostających z nią w relacji oraz dostosowanie do nich działań ukierunkowanych na konkretne grupy interesariuszy. W literaturze społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przedstawiana jest jako efektywny sposób zarządzania organizacją, który poprzez identyfikację i odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy przyczynia się do zwiększenia jej konkurencyjności, gwarantuje stabilność i rozwój firmy, a równocześnie kształtuje dogodne warunki dla rozwoju ekonomicznego oraz społecznego. Realizacja oczekiwań wszystkich grup interesariuszy, w tym również zasobów ludzkich, stwarza stabilne warunki do funkcjonowania oraz rozwoju organizacji (Paliwoda-Matiolańska 2014, s. 78). Uwzględnianie oczekiwań osób wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i będących pod jego wpływem prowadzi do osiągnięcia równowagi społecznej, koniecznej do zmniejszenia niepewności w codziennej działalności organizacji (Adamczyk 2009, s. 10). Sposób prowadzenia działalności gospodarczej uwzględniający oczekiwania interesariuszy i prowadzący do równowagi pomiędzy obszarem ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym jest uznawany w literaturze za podstawę pojmowania idei koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (Porada-Rochoń 2014, s. 80).

Obecne polskie prawodawstwo gwarantuje pracownikom wiele praw oraz przywilejów, zawartych m.in. w prawie pracy, regulacjach zbiorowych określonych dla branż i zakładów pracy, które odpowiadają na wiele z przedstawionych powyżej oczekiwań. Również na poziomie europejskim powstały przepisy określające odpowiedzialny sposób kształtowania relacji pomiędzy pracownikami oraz przedsiębiorstwem. Wydana w 2001 roku tzw. Zielona Księga wytycza dwa wymiary działań dla organizacji społecznie odpowiedzialnych – wymiar wewnętrzny oraz zewnętrzny. Pierwszy z nich dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, bezpieczeństwa i higieny pracy, jak również prowadzenia działalności gospodarczej z poszanowaniem środowiska i zasobów naturalnych. Wymiar zewnętrzny obejmuje natomiast działania podejmowane przez organizację wobec klientów, partnerów biznesowych, a także na

rzecz środowiska naturalnego, społeczności lokalnych i praw człowieka (Green Paper 2001, s. 9-11). Odpowiedzią na oczekiwania pracowników są w omawianym dokumencie działania proponowane w wymiarze wewnętrznym, dotyczą one bowiem takich kwestii jak m.in. przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, oferowanie możliwości rozwoju, wprowadzenie rozwiązań pozwalających na godzenie pracy i życia prywatnego oraz prowadzenie dialogu pomiędzy pracodawcą i pracownikami. Realizację oczekiwań pracowników gwarantuje również wdrażanie w firmach różnych standardów funkcjonowania, np. normy ISO:26000, która usystematyzowała kategorie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Spośród siedmiu obszarów funkcjonowania organizacji, wyodrębnionych w ramach analizowanej normy, aż trzy można uznać za odnoszące się do relacji z zatrudnionymi osobami i ich oczekiwań. Są to obszary dotyczące ładu korporacyjnego, praw człowieka oraz praktyk z zakresu pracy. Wyrażane przez pracowników oczekiwania odzwierciedla w szczególności ostatnia wymieniona kategoria, dotyczy ona bowiem działań dotyczących rekrutacji, możliwości rozwoju, szkoleń, bezpieczeństwa i higieny pracy, a także uwarunkowań z zakresu czasu pracy i wynagradzania (Kromer 2014, s. 134-135).

Wdrażanie przedstawionych powyżej rozwiązań ma służyć dostosowaniu warunków pracy do potrzeb pracowników, zwiększeniu jakości wykonywanych obowiązków zawodowych, potęgowaniu motywacji, zaangażowania. Lekceważenie dialogu z interesariuszami, pomijanie ich opinii w procesie wprowadzania w organizacjach założeń koncepcji CSR oraz w dalszym, codziennym funkcjonowaniu uznawane jest za nieodpowiedzialne. Bagatelizowanie potrzeb, oczekiwań pracowników może skutkować zmniejszeniem efektywności działań oraz ograniczeniem potencjału rozwoju organizacji (Zinczuk, Kasprzak-Czelej, Balibok 2020, s. 26). W świetle przedstawionych definicji i założeń koncepcji CSR najbardziej istotne i ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego staje się zadanie identyfikacji oczekiwań interesariuszy, a następnie ich realizacja w możliwym dla organizacji stopniu. Wykonanie tego zadania ma fundamentalne znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli dotyczy pracowników – grupy interesariuszy koniecznej dla funkcjonowania i rozwoju firmy.

Metoda badawcza

Celem analizy dokonanej w niniejszym rozdziale jest egzemplifikacja aktywności zorientowanych na pracowników wybranych banków działających w Polsce w obszarze praktyk związanych z implementacją koncepcji CSR podczas pandemii COVID-19. Podczas analizy przyjęto hipotezę, iż w okresie powstania i rozwoju globalnej pandemii polskie banki wdrażały innowacyjne działania społecznie odpowiedzialne w obszarze pracowniczym.

Dla weryfikacji postawionej w rozdziale hipotezy wykorzystano analizę danych historycznych publikowanych w oficjalnych sprawozdaniach i raportach banków, analizę opisową oraz porównawczą w zakresie badania typów odpowiedzialności organizacji, elementów obszaru pracowniczego i kategorii dobrych praktyk realizowanych przez banki w warunkach trwania pandemii COVID-19. W rozdziale

wykorzystano również analizę literatury w zakresie badanych zagadnień, a także obserwacje własne autora. Podczas weryfikacji postawionej hipotezy poddano ocenie podobieństwo stosowanych praktyk oraz ich innowacyjność.

Badaniu poddano inicjatywy podejmowane przez wybrane banki działające w Polsce, dobrane według kryterium wielkości ich aktywów na dzień 31 grudnia 2020 roku. Dodatkowo, w celu identyfikacji liczby pracowników objętych działaniami z zakresu CSR, przeanalizowano również zatrudnienie w badanych bankach na dzień 31 grudnia 2020 roku. Analizą zostały objęte praktyki wdrażane w czterech bankach działających w Polsce, największych pod względem posiadanych aktywów. Do wskazanej grupy podmiotów zaliczono PKO Bank Polski, Santander Bank Polska, Bank Pekao oraz ING Bank Śląski. Zgodnie z informacjami upublicznionymi w sprawozdaniach zarządu z działalności, organizacje te charakteryzowały się także największym i bardzo wysokim zatrudnieniem na tle całego sektora bankowego w 2020 roku. Dobór podmiotów według kryterium wielkości aktywów został dokonany na podstawie danych opublikowanych w skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych banków za rok 2020 (tab. 17.1).

Tabela 17.1. Wielkość aktywów banków działających w Polsce oraz liczba zatrudnionych w nich pracowników na dzień 31 grudnia 2020 roku

L.p.	Nazwa banku	Wielkość aktywów (w tys. zł)	Liczba pracowników (w etatach)
1.	PKO Bank Polski	376 966 000	23 691
2.	Santander Bank Polska	229 311 309	12 616
3.	Bank Pekao	222 380 996	13 038
4.	ING Bank Śląski	186 595 700	8 507

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Grupa Kapitałowa Banku Pekao S.A. 2021a, 2021b; Grupa Kapitałowa ING Banku Śląskiego S.A. 2021a, 2021b; Grupa Kapitałowa PKO Banku Polskiego S.A. 2021a, 2021b; Grupa Kapitałowa Santander Bank Polska S.A. 2021a, 2021b)

Dane wykorzystane do weryfikacji postawionej w rozdziale hipotezy uzyskano na podstawie sprawozdań zarządu z działalności wybranych do badania banków w 2020 roku, opublikowanych do publicznej wiadomości. Analizie poddano inicjatywy i działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, podejmowane przez wybrane banki w obszarze pracowniczym w 2020 roku. Dla celu badania założono, iż rok 2020 oraz działalność banków zgodna z założeniami koncepcji CSR w tym okresie może zostać uznana za aktywność podejmowaną podczas trwania i w warunkach pandemii COVID-19.

W rozdziale dokonano klasyfikacji działań społecznie odpowiedzialnych wdrażanych w związku z epidemią na elementy obszaru pracowniczego, w którym wyodrębniono dobre praktyki z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, organizacji czasu pracy, warunków pracy i pakietu socjalnego oraz rozwoju zawodowego pracowników. Inicjatywy podejmowane przez banki zostały także zakwalifikowane pod względem poziomu społecznej odpowiedzialności charakteryzującego badane organizacje. Podczas analizy wyróżniono trzy poziomy odpowiedzialności

przedsiębiorstw – poziom pierwszy nazywany odpowiedzialnością narzuconą, poziom drugi określany jako odpowiedzialność wymuszona, a także poziom trzeci odpowiedzialności świadomej (Filek 2006, s. 8).

Dyskusja i wyniki badań

Dobre do badania banki poddano analizie pod względem stosowania nowych, niepodejmowanych wcześniej inicjatyw, realizowanych w ramach koncepcji CSR podczas trwania pandemii COVID-19. Interpretacja dokumentów odnoszących się do sprawozdawczości z zakresu działalności banków wykazała, iż w 2020 roku wszystkie dobre do badania podmioty wprowadziły nowe działania z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy. Dotyczyły one wyposażenia pracowników w środki ochrony osobistej i środki dezynfekujące, dostosowania przestrzeni w oddziałach banków do reżimu sanitarnego oraz wprowadzenia rozwiązań do monitorowania stanu zdrowia (tab. 17.2). Działania podjęte w omawianej dziedzinie mogą zostać uznane za przejaw odpowiedzialności narzuconej przedsiębiorstw, bowiem obowiązek zapewnienia pracownikom środków ochrony indywidualnej spełniających normy wynika z prawa pracy.

Tabela 17.2. Nowe działania z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy podjęte przez banki działające w Polsce podczas pandemii COVID-19

Dziedzina: Bezpieczeństwo i higiena pracy	
Nazwa banku	Podjęte nowe działania podczas pandemii COVID-19
PKO Bank Polski	Wyposażenie pracowników w niezbędne środki ochrony osobistej oraz środki dezynfekujące. Zmiana przestrzeni biurowej na dostosowaną do reżimu sanitarnego
Santander Bank Polska	Dezynfekcja oddziałów, wprowadzenie w oddziałach ekranów plexi, zaopatrzenie pracowników w przyłbice, wprowadzenie aplikacji do monitorowania stanu zdrowia pracowników.
Bank Pekao	Wyposażenie pracowników w niezbędne środki ochrony osobistej oraz środki dezynfekujące. Zmiana przestrzeni biurowej na dostosowaną do reżimu sanitarnego.
ING Bank Śląski	Wyposażenie pracowników w niezbędne środki ochrony osobistej oraz środki dezynfekujące. Zmiana przestrzeni biurowej na dostosowaną do reżimu sanitarnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Grupa Kapitałowa Banku Pekao S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa ING Banku Śląskiego S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa PKO Banku Polskiego S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa Santander Bank Polska S.A. 2021b)

Analiza sprawozdań wykazała, iż również w dziedzinie organizacji czasu pracy w trakcie pandemii banki wprowadziły niestosowane wcześniej rozwiązania. Wszystkie badane organizacje w 2020 roku wdrożyły możliwość pracy zdalnej, zaś niektóre z nich rozszerzyły zakres możliwych form pracy o tryb hybrydowy oraz rotacyjny. Jeden z banków w badanym okresie skrócił czas pracy z 8 do 6 godzin (tab. 17.3). Działania te można zakwalifikować jako inicjatywy z poziomu

odpowiedzialności wymuszonej – są one dobrowolne, lecz podejmowane pod presją otoczenia, np. władz państwowych, a także samych pracowników.

W dziedzinie dotyczącej warunków pracy oraz oferowanego pracownikom pakietu socjalnego badane podmioty wprowadziły wiele nowych działań społecznie odpowiedzialnych. Podczas pandemii COVID-19 pracownicy zyskali korzyści w postaci m.in. użytkowania samochodów służbowych, refundacji opłat parkingowych, stałego dostępu do porad teledywidualnych oraz porad kadrowych, testowania pod względem epidemii, dodatkowej pomocy finansowej, a także spotkań dla dzieci o charakterze rozrywkowym i naukowym. Wszystkie badane banki wdrożyły także ochronę pracowników szczególnie zagrożonych ze względów zdrowotnych (tab. 17.4).

Tabela 17.3. Nowe działania z zakresu organizacji czasu pracy podjęte przez banki działające w Polsce podczas pandemii COVID-19

Dziedzina: Organizacja czasu pracy	
Nazwa banku	Podjęte nowe działania podczas pandemii COVID-19
PKO Bank Polski	Wprowadzenie różnych systemów pracy (zdalnej, rotacyjnej, hybrydowej), dostosowywanych do warunków epidemicznych.
Santander Bank Polska	Skrócenie czasu pracy – początkowo do 6 godzin (marzec – kwiecień 2020 r.), następnie do 7 godzin (od czerwca 2020 r.). Możliwość pracy zdalnej.
Bank Pekao	Możliwość pracy zdalnej.
ING Bank Śląski	Możliwość pracy zdalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Grupa Kapitałowa Banku Pekao S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa ING Banku Śląskiego S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa PKO Banku Polskiego S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa Santander Bank Polska S.A. 2021b)

Tabela 17.4. Nowe działania z zakresu warunków pracy i pakietu socjalnego podjęte przez banki działające w Polsce podczas pandemii COVID-19

Dziedzina: Warunki pracy i pakiet socjalny	
Nazwa banku	Podjęte nowe działania podczas pandemii COVID-19
PKO Bank Polski	Przekazanie pracownikom do dyspozycji samochodów służbowych do dojazdów praca – dom, uruchomienie refundacji opłat za parkowanie samochodów prywatnych pod miejscem pracy. Umożliwienie stałego dostępu do porad teledywidualnych. Poddanie ochronie pracowników szczególnie zagrożonych.
Santander Bank Polska	Przesunięcie do zadań zdalnych pracowników z grupy ryzyka, wprowadzenie dyżurów online na temat problemów kadrowych. Wprowadzenie zdalnego procesu rekrutacji, wdrożenie procedury zarządzania bezpieczeństwem pracowników w sytuacji podejrzenia lub zakażenia, testowanie pod względem COVID-19.
Bank Pekao	Ochrona pracowników zagrożonych ze względów zdrowotnych.
ING Bank Śląski	Dostęp do wewnętrznej infolinii informacyjnej w związku z pandemią. Oferta pomocy dla tych osób, które utraciły część swoich dochodów podczas pandemii. Organizacja animacji i spotkań okolicznościowych online dla dzieci, pomocy nauczycieli online w nauce. Specjalna ochrona pracowników szczególnie zagrożonych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Grupa Kapitałowa Banku Pekao S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa ING Banku Śląskiego S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa PKO Banku Polskiego S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa Santander Bank Polska S.A. 2021b)

Część działań podjętych przez banki w analizowanym obszarze można uznać za zamiary dobrowolne, zainicjowane przez same organizacje. W tym przypadku można stwierdzić, iż jest to przejaw działań z poziomu odpowiedzialności świadomej przedsiębiorstw. Z kolei rozwiązania dotyczące ochrony pracowników z grup ryzyka i korzyści o charakterze medycznym, ze względu na sytuację epidemiczną, można uznać za działania podejmowane pod presją otoczenia.

Analiza informacji upublicznionych przez banki wykazała, iż również w dziedzinie rozwoju zawodowego pracowników w badanych podmiotach wdrożono nowe rozwiązania. Wszystkie badane organizacje w 2020 roku wprowadziły szkolenia w formatach zdalnych, zaś niektóre z nich przygotowały szkolenia tematyczne dla kadry zarządzającej, które miały za zadanie wspierać menedżerów w pracy z rozproszonymi zespołami podwładnych (tab. 17.5). Działania te można zakwalifikować do inicjatyw z poziomu odpowiedzialności wymuszonej. W 2020 roku nie obowiązywały one prawnie organizacji do ich wdrożenia, zostały one zainicjowane dobrowolnie, lecz pod presją otoczenia.

Tabela 17.5. Nowe działania z zakresu rozwoju zawodowego pracowników podjęte przez banki działające w Polsce podczas pandemii COVID-19

Dziedzina: Rozwój zawodowy pracowników	
Nazwa banku	Podjęte nowe działania podczas pandemii COVID-19
PKO Bank Polski	Oferowanie szkoleń w formatach zdalnych.
Santander Bank Polska	Wprowadzenie szkoleń zdalnych, warsztatów dla menedżerów zarządzających rozproszonymi zespołami.
Bank Pekao	Wprowadzenie zmiany formy szkoleń na szkolenia online, programu wspierającego menedżerów w nowej rozproszonej organizacji.
ING Bank Śląski	Oferowanie szkoleń w formatach zdalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Grupa Kapitałowa Banku Pekao S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa ING Banku Śląskiego S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa PKO Banku Polskiego S.A. 2021b; Grupa Kapitałowa Santander Bank Polska S.A. 2021b)

Podsumowanie

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie w wyniku rozprzestrzeniania się wirusa COVID-19 w 2020 roku ukazały potrzebę opracowania i wdrożenia nowych praktyk z zakresu koncepcji CSR w obszarze pracowniczym. Sektor bankowy w Polsce dynamicznie zareagował na konieczność dostosowania się w tym zakresie do nowych warunków. Na podstawie powyższej analizy opisowej i porównawczej można zauważyć, iż przedsiębiorstwa z polskiego sektora bankowego opracowały i wdrożyły wiele różnorodnych działań społecznie odpowiedzialnych w reakcji na pojawienie się i rozwój globalnej pandemii. Wszystkie poddane analizie podmioty wprowadziły w związku z COVID-19 nowe, niestosowane wcześniej dobre praktyki z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, organizacji czasu pracy, warunków pracy i pakietu socjalnego oraz możliwości rozwoju zawodowego pracowników. Działania społecznie odpowiedzialne podejmowane przez banki fundamentalnie zmieniły

funkcjonowanie organizacji w wielu dziedzinach obszaru pracowniczego, często inicjatywy miały kreatywny oraz dobrowolny charakter. Wdrażanie przedstawionych powyżej rozwiązań miało głównie służyć dostosowaniu warunków pracy do potrzeb pracowników, zwiększeniu ich zadowolenia z pracy, a także zapewnieniu im bezpieczeństwa. Postawioną w rozdziale hipotezę, iż w okresie powstania i rozwoju globalnej pandemii polskie banki wdrażały innowacyjne działania społecznie odpowiedzialne w obszarze pracowniczym należy uznać za pozytywnie zweryfikowaną.

Wnioski przedstawione w artykule są obarczone pewnymi ograniczeniami. Przede wszystkim zostały wyciągnięte jedynie na podstawie analizy danych historycznych publikowanych przez banki. W kolejnych badaniach zasadne wydaje się zweryfikowanie wyciągniętych konkluzji na podstawie badań o charakterze empirycznym, z wykorzystaniem np. sondaży lub wywiadów. Pożądane wydaje się także poszerzenie próby dobranych do badania podmiotów z sektora bankowego w celu identyfikacji praktyk z zakresu CSR stosowanych w pozostałych bankach. Niektóre dziedziny, takie jak polityka wynagrodzeń i awansów, równouprawnienie czy partycypacja pracownicza nie zostały dotychczas uwzględnione w działaniach banków podjętych ze względu na pandemię. Pytaniem otwartym pozostaje także kwestia dalszego rozwoju praktyk CSR w analizowanym zakresie. Kolejne badania w tym kierunku będą mogły zostać przeprowadzone na podstawie przyszłych raportów, uwzględniających rok 2021.

Literatura

1. Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
2. Eurofound (2015), *Sustainable Work Over The Life Course: Concept Paper*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
3. Filek J. (2006), *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa.
4. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
5. Green Paper (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2001\)366&lang=pl](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2001)366&lang=pl) (dostęp: 21.07.2021).
6. Grupa Kapitałowa Banku Pekao S.A. (2021a), *Skonsolidowany Raport Roczny Grupy Kapitałowej Banku Pekao S.A. za rok 2020 r.*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/raporty.html> (dostęp: 10.05.2021).
7. Grupa Kapitałowa Banku Pekao S.A. (2021b), *Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Banku Pekao S.A. za 2020 rok*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/raporty.html?year=2020> (dostęp: 10.05.2021).
8. Grupa Kapitałowa ING Banku Śląskiego S.A. (2021a), *Roczne Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe za 2020 r.*, <https://biznes.pap.pl/esp/pl/reports/view/2,466683> (dostęp: 10.05.2021).
9. Grupa Kapitałowa ING Banku Śląskiego S.A. (2021b), *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2020 roku*, https://www.ing.pl/_files/1o4psr8 (dostęp: 14.05.2021).
10. Grupa Kapitałowa PKO Banku Polskiego S.A. (2021a), *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego S.A. za rok zakończony 31 grudnia 2020 roku*, https://www.pkobp.pl/media_files/3121fe7c-95f3-40ff-9023-0f51564975a5.xhtml (dostęp: 25.07.2021).

11. Grupa Kapitałowa PKO Banku Polskiego S.A. (2021b), *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego S.A. za 2020 rok*, https://www.pkobp.pl/media_files/8a1e7fe8-d94b-4a74-a44c-61985405e479.xhtml#_Toc70352029 (dostęp: 10.05.2021).
12. Grupa Kapitałowa Santander Bank Polska S.A. (2021a), *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. za rok 2020*, https://www.santander.pl/regulation_file_server/time20210223093858/download?id=162274&lang=pl_PL (dostęp: 10.05.2021).
13. Grupa Kapitałowa Santander Bank Polska S.A. (2021b), *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. w 2020 roku*, https://www.santander.pl/regulation_file_server/time20210223094128/download?id=162275&lang=pl_PL#_Toc64808956 (dostęp: 10.05.2021).
14. Kromer B. (2014), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 180, s. 131-140.
15. Paliwoda-Matiolańska A. (2003), *OSO – Organizacja Służąca Otoczeniu jako model współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] Nalepka A. (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, s. 156-167, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
16. Paliwoda-Matiolańska A. (2014), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
17. Porada-Rochoń M. (2014), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, [w:] Engelhardt J. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, CeDeWu, Warszawa.
18. Rodriguez M.A., Ricart J.E., Sanchez P. (2002), *Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm*, „Creativity and Innovation Management”, 11, 3, s. 135-146.
19. Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Zinczuk B., Kasprzak-Czelej A., Balibok P. (2020), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w perspektywie zmian i wyzwań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

CSR IN THE EMPLOYMENT AREA DURING COVID-19 PANDEMIC ON THE CASE OF THE BANKING SECTOR IN POLAND

Abstract: The aim of the research is to exemplify the activity of selected banks operating in Poland in the area of practices related to the implementation of the CSR concept in the area of employees during the COVID-19 pandemic. During the analysis, a hypothesis was adopted that in the period of the emergence and development of the global pandemic, Polish banks implemented innovative socially responsible activities in the area of employees. The research covered initiatives taken by banks operating in Poland selected according to the criterion of the size of their assets. The hypothesis was verified based on data from the reports for 2020, published by selected organizations from the banking sector. The method used to verify the hypothesis was the analysis of historical data, descriptive and comparative analysis, and literature studies. The results of the analysis allowed for positive verification of the hypothesis.

Keywords: COVID-19, CSR, human resources management, stakeholders

Rozdział 18

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE GOTOWOŚĆ DO WSPÓŁPRACY Z OSOBAMI NIEPEŁNOSPRAWNYMI W ŚWIETLE BADAŃ

Dorota Lizoń-Szłapowska²⁰

Streszczenie: Rozdział poświęcony jest omówieniu czynników kształtujących gotowość do inicjowania i podejmowania współpracy z osobami niepełnosprawnymi na otwartym rynku pracy. Analiza badawcza przeprowadzana na podstawie badań w grupie 200 studentów (zaocznych i dziennych, którzy mają zróżnicowane doświadczenia zawodowe). Wśród czynników mających potencjalny wpływ na omawiane kwestie zwrócono szczególną uwagę na czynniki kształtujące świadomość oraz zachowania badanych w sytuacji pracy z osobą niepełnosprawną.

Słowa kluczowe: niepełnosprawność, otwarty rynek pracy, świadomość, współpraca, zachowania

Wprowadzenie

Kontekst niepełnosprawności zarówno w teorii, jak i praktyce ulega pewnej metamorfozie. Wraz ze znikającymi barierami, regulacjami prawnymi i powolnymi zmianami w świadomości społecznej można zauważyć, że podążamy w kierunku szeroko rozumianej normalizacji. Wiele definicji wyjaśniających i opisujących niepełnosprawność poprzez interpretację sytuacji osób niepełnosprawnych w pewien sposób traci na aktualności, kwestionując chociażby zdolność do pełnienia ról społecznych. Z pewnością możemy zauważyć swego rodzaju rozwarstwienie w interpretacji tej zdolności, bowiem niepełnosprawni to bardzo zróżnicowana grupa. Nawet jeśli weźmiemy pod uwagę kryterium sprawności intelektualnej, natychmiast pojawia się cała gama problemów wynikających z dostosowania sytuacji społecznych do możliwości i potrzeb osoby niepełnosprawnej. Z drugiej strony, analizując rzeczywistość społeczną, mamy dowody na to, że skutkiem zmiany może być normalizacja życia osoby niepełnosprawnej. Celem rozdziału jest wskazanie czynników, które w sposób istotny mogą wpływać na gotowość do podjęcia współpracy z osobami niepełnosprawnymi w środowisku pracy. Założono, że czynniki kluczowe budujące gotowość to nastawienie emocjonalne i postawy badanych (składniki postaw) wobec problemu niepełnosprawności jednostki. Indywidualne doświadczenia w sytuacjach społecznych i miejscu pracy badanych studentów oraz posiadana

²⁰ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

wiedza są czynnikiem różnicującym podejście i rozumienie przez badanych problematyki niepełnosprawności.

Definicje i stopnie niepełnosprawności

S. Vehmas rozumie niepełnosprawność jako swego rodzaju konstrukt i zwraca uwagę na konieczność uwzględniania przy interpretacji kontekstu kulturowego i społecznego. Tym samym skłania się do rozumienia niepełnosprawności jako efektu swoistej umowy społecznej dzielącej społeczeństwo na sprawną większość i niepełnosprawną mniejszość (Czabała, Starzomska, Zasepa 2005, s. 24). W teorii i praktyce dominują dwa ujęcia problematyki niepełnosprawności:

- biologiczne – skoncentrowane wokół aktualnego stanu organizmu, jego funkcji i sprawności – sprawność jednostki i jej problemy są konsekwencją choroby, uszkodzeń, deficytów;
- społeczne – ukazujące skutki niepełnosprawności, przejawiające się w życiu codziennym, społecznym, zawodowym, osobistym – ograniczenia w środowisku i bariery mogą prowadzić do wykluczenia, izolacji dyskryminacji.

Biorąc pod uwagę kryteria biologiczne, zawodowe i społeczne, możemy wyróżnić trzy stopnie niepełnosprawności (Dz.U.1997 nr 123 poz. 776 art. 4):

- znaczny stopień niepełnosprawności – rozumiany jako naruszona sprawność organizmu uniemożliwiająca podjęcie zatrudnienia lub zdolność do pracy w warunkach chronionych, osoba wymagająca stałej pomocy w egzystencji i pełnieniu ról społecznych;
- umiarkowany stopień niepełnosprawności – osoba z naruszoną zdolnością organizmu, ale zdolna do wykonywania pracy na stanowisku przystosowanym do potrzeb i możliwości, wymagająca okresowego i częściowego wsparcia w pełnieniu ról społecznych;
- lekki stopień niepełnosprawności – osoba o naruszonej zdolności organizmu, zdolna do wykonywania zatrudnienia, niewymagająca pomocy innych w pełnieniu ról społecznych.

Zdaniem A. Hryniewieckiej (2007, s. 51) zmiany w interpretacji i ujęciach definicyjnych niepełnosprawności powodują zmiany w społecznych oczekiwaniach wobec procesu rehabilitacji jednostki. Zalecenia Światowego Programu Działań na Rzecz Osób Niepełnosprawnych zwracają uwagę na optymalny poziom funkcjonowania jednostki, który jest warunkiem zmian w życiu jednostki. J. Głodkowska (2014, s. 84, 86), rozważając za E. Goffmanem (2005), koncentruje się na idei normalizacji i uważa, że ma ona swój początek w postawach i świadomości społecznej. Z jednej strony można powiedzieć, że normalizacja stanowi swoisty zbiór zasad opartych na poszanowaniu godności i niezbywalnych praw jednostki, z drugiej natomiast, że jest celem i procesem realizacji własnej ścieżki życiowej osoby niepełnosprawnej. Działania normalizacyjne są widoczne w różnych obszarach życia osób niepełnosprawnych, ukazując kontekst współpracy i dzielenia przestrzeni społecznej. Wątek współpracy koncentruje się wokół gotowości, ale i różnych form aktywności sprawnych i niepełnosprawnych, ukierunkowanej na modyfikowanie wspólnej przestrzeni. To także niekwestionowana zdolność każdej jednostki do tworzenia

więzi z innymi, pracy w grupie prowadzącej do osiągnięcia wspólnych celów, a w końcu reagowania na problemy i rozwiązywanie ich.

Zdaniem S. Byry (2006, s. 49) wśród badaczy dominuje poszukiwanie optymalnego modelu wyjaśniającego złożoność i naturę procesu przystosowania i adaptacji osoby niepełnosprawnej. Biorąc pod uwagę, że proces jest dynamiczny, progresywny, ciągły i obejmuje fazy, można założyć, że model jest nie tylko zbiorem założeń teoretycznych wskazujących na naturę, istotę procesu przystosowania, ale także jego strukturę, która podlega nieustannej ocenie w praktyce rehabilitacyjnej. Priorytetem rozumianym jako bezpośredni rezultat jest rozwój osoby niepełnosprawnej w wymiarze indywidualnym, społecznym oraz osobistym. Na podstawie przeprowadzonej analizy autor wyróżnia:

- Modele stadialno-fazowe – ich podstawową cechą jest linearność, czyli przystosowanie do własnej niepełnosprawności (doświadczenia własnej niepełnosprawności) przebiega według określonych etapów (sekwencyjność etapów).
- Modele wahadłowe – zakładają płynność, możliwość powrotu do poprzednich etapów, stadiów oraz odwracalność procesu przystosowania, który jest warunkowany własnymi doświadczeniami, reakcjami, przeżyciami, ale również procesem odzyskiwania sprawności na skutek rehabilitacji.
- Modele ekologiczne – zakładają dążenie do utrzymania w procesie przystosowania równowagi pomiędzy jednostką (zasoby, ograniczenia, deficyty osobiste) a środowiskiem społecznym.
- Modele interakcyjne – opierają się na hierarchicznej interpretacji procesu przystosowania, zwracają uwagę na determinację wewnętrzną (osobowość) i zewnętrzną (warunki rodzinne, społeczne, zawodowe). Powiązania mają również charakter mediacyjny i tym samym pełnią rolę regulacyjną w życiu jednostki.

R. Dziurła (2018, s. 87; 2020, s. 17) pisze o kulturowej interpretacji problemów związanych z niepełnosprawnością, biorąc pod uwagę, że dotychczasowe działania nie doprowadziły do wypracowania satysfakcjonujących rozwiązań. Może to wynikać z faktu ograniczenia i zawężania problemów osób niepełnosprawnych do rehabilitacji zawodowej. Kierunek dopasowania kulturowego rozumiany jest jako stosunek kultury dominującej wobec osób stanowiących mniejszości i może przybierać dwie skrajne postaci:

- kultura dopasowania mniejszości do kultury większości (przekonania, tradycje, normy), obejmujące wszystkie obszary funkcjonowania społecznego;
- kultura dopasowania większości do sposobu funkcjonowania mniejszości.

Nastawienia i postawy wobec niepełnosprawności

Zdaniem S. Nowaka (1973, s. 23, 24) postawę charakteryzuje trwała dyspozycja zarówno do oceniania i emocjonalnego nastawienia, jak i zachowania wobec przedmiotu postawy. Ocenie towarzyszy względnie trwałe przekonanie o jego naturze i własnościach. W tym rozumieniu przedmiotem postawy może być człowiek, obiekt materialny, klasa przedmiotów, zdarzenie czy sytuacja społeczna (lub ich ogół oraz sytuacje nieistniejące). Autor wymienia komponenty postaw (elementy składowe): emocjonalno-oceniający (inaczej afektywny), poznawczy i behawioralny. Wiedza na temat przedmiotu postawy w zasadniczy sposób może wpłynąć na sposób zachowania się jednostki. Z rozważań autora wynika, że wymienione czynniki tworzą

system indywidualnych predyspozycji jednostki do określonego reagowania, których doświadcza jednocześnie, prezentując określoną postawę. S. Nowak (1973, s. 29-33) wyróżnia 4 typy postaw:

- postawa złożona z nastawień emocjonalno-oceniających wobec przedmiotu – brak wiedzy, wyobrażeń i dyspozycji behawioralnych;
- postawa złożona z czynnika emocjonalno-oceniającego i aspektu poznawczego – emocje nad przekonaniem o przedmiocie, bez czynnika behawioralnego, inaczej postawa poznawcza;
- postawa, w której emocje i oceny łączą się z dyspozycją do zachowań wobec przedmiotu (zróżnicowane dyspozycje do określonych zachowań);
- postawa zawierająca predyspozycje i reakcje afektywne wobec przedmiotu, postawa zawiera program zachowań.

Zdaniem S. Ossowskiego (2000, s. 19-20) niestałość sądów jednostki wynika z doświadczeń wewnętrznych, stany uczuciowe podlegają ciągłym przeobrażeniom i mogą wpływać nie tylko na dyspozycje psychiczne, ale i postawy psychiczne. Kluczowa w procesie zmian jest samoobserwacja, która skłania jednostkę do zmian pod wpływem sądów o samym sobie. Sądy porównawcze mogą, aczkolwiek nie muszą mieć dla jednostki charakteru decydującego. W tym rozumieniu możemy przyjąć, że nastawienie do przedmiotu postawy jest zarówno stanem emocjonalnym i psychicznym, który charakteryzuje daną osobę, jest trwałą predyspozycją tworzoną głównie przez wcześniejsze doświadczenia jednostki.

Badania prowadzone nad niepełnosprawnością pozwalają na wskazanie pewnych kryteriów, które mogą potencjalnie sprzyjać budowaniu postaw i nastawień wobec omawianych problemów. Można do nich zaliczyć (por. Sękowski 1994, s. 55-60):

- czynnik uczuciowy – obejmuje uczucia wyższe (w tym moralne, społeczne, estetyczne, religijne), rozumiany jako emocjonalne nastawienie wobec niepełnosprawności, skoncentrowany wokół emocji i uczuć kojarzonych z osobą niepełnosprawną i jej sytuacją życiową;
- czynnik poznawczy, który obejmuje wiedzę, wiadomości, przekonania, myśli oraz przypuszczenia na temat niepełnosprawności (postawa składa się z wielu przekonań);
- zachowania społeczne, czyli konkretne zachowania i reakcje oraz działania i czynności wobec osób niepełnosprawnych, jak gotowość do niesienia pomocy, wejście w relacje z osobą niepełnosprawną, współpraca, współdziałanie.

Analiza teorii pozwala ustalić, że postawa to organizacja poznawcza, posiadająca strukturę trwałą dyspozycją jednostki do oceny i emocjonalnego reagowania na przedmiot postawy. Warto zwrócić uwagę, że kształtuje się ona w wyniku szeroko rozumianego doświadczenia, które wydaje się kluczowe w procesie kształtowania postaw. Zatem można mówić o pewnej względnie trwałej właściwości jednostki do przeżywania pozytywnego lub negatywnego stanu i towarzyszących emocji (Kirenko, Sarzyńska 2010, s. 189). Postawie można także przypisać znak (dodatni lub ujemny) i siłę (stopień przychylności lub nieprzychylności), które wpływają na uczucia, ocenę i tendencje zachowania: zbliżanie, unikanie, wrogość (Kirenko, Sarzyńska 2010, s. 191).

Postawa pozytywna jest nacechowana autentycznym zainteresowaniem, akceptacją, obiektywnością w ocenie wszelkiego rodzaju zaburzeń, dysfunkcji, ale także

umiejętnością zauważenia możliwości osoby niepełnosprawnej. Istotnym czynnikiem jest nastawienie na umiejętność inicjowania i podtrzymywania relacji oraz współpraca. Badacze zwracają uwagę na dostrzeganie potrzeb i reagowanie na nie, jako czynnik, który decyduje nie tylko o stanie równowagi, ale sprzyja budowaniu poczucia bezpieczeństwa osoby niepełnosprawnej.

Postawą jest z pewnością uprzedzenie i niechęć, czynnik afektywny może oznaczać negatywną reakcję emocjonalną wobec osoby niepełnosprawnej. Czynnik poznawczy może oznaczać stereotypy i przypisywanie określonych cech osobie (generalizacja), nie wyłączając szkodliwego świadomego i nieświadomego działania skierowanego na osoby. Postawa negatywna cechuje się utrzymywaniem dystansu, brakiem otwartości, ale i gotowości do wejścia w relację z osobą niepełnosprawną. Negatywne postawy mogą być nacechowane litością, lękiem, bezradnością, ciekawością, niedocenianiem możliwości, nadopiekuńczością, izolowaniem, negatywną uwagą skierowaną na ograniczenia zarówno w sferze psychicznej, jak i fizycznej. W opinii B. Witkowskiej (2010, s. 296) utrudnia to lub uniemożliwia proces rehabilitacji. Autorka przywołuje badania, z których wynika, że nadal mamy do czynienia z utrzymywaniem się silnych stereotypów w opinii społecznej wobec osób chorych psychicznie, a zwłaszcza niebezpieczeństwo społecznej stygmatyzacji (Wciórka, Wciórka 2008). Również zdaniem E. Wysockiej (2008, s. 175) negatywne postawy wobec niepełnosprawnych mają swoje źródło w uprzedzeniach i stereotypach społecznych oraz dyskryminacji. Podziela ona stanowisko S. Kowolika, że praktyka dyskryminacyjna jest bezpośrednią konsekwencją uprzedzeń i stereotypów społecznych. O znaczeniu stereotypów pisze także R. Dziurla (2018, s. 95), wskazując na ich powszechny i długotrwały charakter. Można uznać, że stereotypy, uprzedzenia i piętno łączą się ze sobą w komponentach postawy: stereotyp odpowiada czynnikowi poznawczemu, uprzedzenie emocjonalnemu, a piętno komponentowi behawioralnemu (Cierpiałowska 2019, s. 92).

W literaturze problemu jest sporo badań poświęconych postawom pracodawców, którzy zwracają uwagę na: bariery architektoniczne, niedostateczne wsparcie dla pracodawców ze strony środowiska lokalnego, niejasne prawo i częste zmiany przepisów, wysokie koszty finansowe dostosowania miejsc pracy oraz brak akceptacji niepełnosprawnych ze strony innych. Badani pracodawcy wskazują, że często współpracownicy uważają osoby niepełnosprawne za zbyt uprzywilejowane (Sobieśiak 2009, s. 58-59). E. Giermanowska (2009, s. 100) podkreśla znaczenie budowania kultury organizacyjnej opartej na zasadach niedyskryminacji i równych szans.

R. Dziurla (2018, s. 89) uważa, że osoby niepełnosprawne mają mniejsze szanse na dobre wykształcenie, pełny rozwój zawodowy i osiągnięcie dobrostanu życia. Nieobecność w środowisku pracy może wykluczać osoby niepełnosprawne z systemu wymiany umiejętności społecznych, rzutować na ich samoocenę i osiągnięcie sukcesu życiowego.

Uwarunkowania postaw

Obejmuje zmienne demograficzne związane z najbliższym otoczeniem, takie jak: wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie oraz zawód. Do innych można zaliczyć specyfikę niepełnosprawności, jej przyczyny oraz cechy osobowości osoby

z niepełnosprawnością. W. Derczyński (2000) zwraca uwagę na większą gotowość do niesienia pomocy u wykształconych kobiet. Praktyki religijne w jego ocenie mogą być czynnikiem przyczyniającym się do akceptowania osoby niepełnosprawnej. Również kontakt i częste relacje wpływają na stopień akceptacji: wygląd osoby niepełnosprawnej, stopień jej zadbania o siebie (w tym higienę osobistą) oraz takie zachowania jak natarczywość, narzucanie się innym, żądanie innego traktowania czy bierność. Do psychologicznych determinantów postaw pozytywnych i negatywnych wobec osób chorych psychicznie B. Witkowska (2010, s. 301-302) zalicza: wysoki poziom samoakceptacji, wysoki poziom inteligencji, hierarchię wartości, poziom lęku. A. Sękowski i B. Witkowska wykazują, że bardziej pozytywne postawy wobec problemów niepełnosprawności mają osoby z wyższym poziomem inteligencji i wyższą samooceną, co sprzyja ich niezależności w myśleniu refleksyjnym uwzględniającym wartości: moralne, religijne, społeczne (2002, s. 129-144). E. Zasępa podkreśla, że osoby wierzące bardziej akceptują niepełnosprawnych (2005, s. 30).

Badania przeprowadzone przez W. Derczyńskiego (2000) pokazują, że ponad 60% badanej populacji deklaruje, że osoby niepełnosprawne powinny pracować ze sprawnymi na przystosowanych miejscach pracy, a blisko 70% wyraża chęć nieodpłatnej pomocy. Co ciekawe, w grupie osób niepełnosprawnych, którym badani deklarowali pomoc, znalazły się osoby z chorobami serca, widocznymi defektami ciała i uszkodzonym wzrokiem. Niechętnie badani pomogliby osobom z chorobami psychicznymi i upośledzeniem umysłowym. Badania przeprowadzone wśród słuchaczy studiów podyplomowych pokazują, że 70% badanych zadeklarowało zatrudnienie osoby niepełnosprawnej w swojej firmie, a 89 % było gotowych podjąć pracę z osobą niepełnosprawną. Jednak tylko połowa badanych uważała, że osobom niepełnosprawnym należy planować ścieżkę kariery zawodowej (Lizoń-Szłapowska 2012, s. 288-294). Nadal jest zauważalny rozdzźwięk między deklarowaniem postaw pozytywnych a niewypowiedzianymi postawami negatywnymi (agresywnymi, nietolerancyjnymi, obojętnymi), które są ukrywane. Duży dystans i pejoratywne określenia oraz przypisywanie negatywnych cech zauważane są w badaniach zarówno wobec niepełnosprawnych intelektualnie, jak i chorych psychicznie (Wciórka, Wciórka 2000 za: Czabała, Starzomska, Zasępa 2005, s. 26). Warto zwrócić uwagę, że pozytywnym komponentem postaw jest indywidualna motywacja osoby niepełnosprawnej do aktywizacji zawodowej i rehabilitacji społecznej.

W anonimowych badaniach sondażowych wzięło udział 200 studentów, studiów pierwszego i drugiego stopnia, 125 kobiet i 75 mężczyzn Politechniki Częstochowskiej. Celem kwestionariusza ankiety była próba określenia, jakie czynniki w grupie studentów mogą sprzyjać kształtowaniu gotowości do podejmowania i kontynuowania współpracy z osobami niepełnosprawnymi w środowisku pracy. W badaniach został poruszony także problem nastawień wobec problematyki niepełnosprawności. Badane osoby mają zróżnicowane doświadczenia zawodowe: od zatrudnienia na umowę zlecenie do pracy na niepełny etat. Wszyscy badani zadeklarowali, że mieli osobisty kontakt z osobą niepełnosprawną w różnych sytuacjach społecznych. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 18.1.

Tabela 18.1. Osobisty kontakt badanych z osobami niepełnosprawnymi

Miejsca	N	%
Środki komunikacji publicznej	123	61,5%
Placówki handlowe	186	93%
Urzędy	92	46%
Instytucje kultury	33	16,5%
Miejsce zamieszkania	56	28%
Wcześniejsza edukacja	12	6%
Uczelnia	23	11,5%
Praca	24	12%
Kościół	14	7%

Źródło: opracowanie własne

Najliczniejsza grupa badanych spotkała się z niepełnosprawnością sensoryczną – 156 osób, schorzeniami fizycznymi – 30 osób, z chorobami psychicznymi – 9 osób i upośledzeniem umysłowym – 5 badanych (w najbliższej rodzinie). Obecnie bezpośredni kontakt w pracy z osobami niepełnosprawnymi ma 24% badanych, czyli co 9 osoba. Studenci w miejscu pracy nie chcieliby pomagać ani osobom chorym psychicznie, ani upośledzonym umysłowo. Jak wynika z obserwacji i wiedzy studentów, osoby niepełnosprawne są zatrudnione w ich firmach jako pracownicy ochrony, serwis sprząający, pracownicy obsługi i cateringu. Tylko 3 osoby zetknęły się z osobą niepełnosprawną wśród pracowników kadry zarządzającej w swoim miejscu pracy. Rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 18.2.

Tabela 18.2. Praca wykonywana przez osoby niepełnosprawne – ocena

Charakter pracy	N	%
Pracownik ochrony	138	69%
Serwis sprząający	115	57,5%
Pracownik obsługi	85	42,5%
Catering	42	21%
Kadra zarządzająca	3	1,5%

Źródło: opracowanie własne

Nikt z badanych nie zadeklarował, że pracodawcy prowadzili z nimi jakiegokolwiek rozmowy lub szkolenia dotyczące osób niepełnosprawnych w środowisku firmy. Badani zwracali też uwagę, że często ci pracownicy chociaż są w firmie, są zatrudniani przez firmę zewnętrzną i niewiele o nich wiadomo. Większość badanych (77%) jest przekonana, że osoby niepełnosprawne w ich miejscu pracy wykonują nieskomplikowaną pracę, dominuje też niestety przekonanie, że raczej nie są wykształceni. Badani oceniają, że niepełnosprawni mają wykształcenie zawodowe lub nie mają przygotowania do pracy, chociaż są świadomi, że na uczelni studiuje osoby niepełnosprawne. Tylko 12% sądzi, że osoba niepełnosprawna może być dobrze wykształcona, 56% nie potrafiło zająć stanowiska w tej kwestii. W deklaracjach dotyczących

dzielenia obowiązków z niepełnosprawnymi w sytuacji pracy 53% badanych, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, wykazało obawę przed wykonywaniem pracy za niepełnosprawnego (mniejsze możliwości, powolność, brak operatywności, zbyt wiele przywilejów, z których korzystają). Ci badani boją się również przejmowania i wykonywania dodatkowych obowiązków. Podstawowe źródła wiedzy na temat niepełnosprawności przedstawia tabela 18.3.

Tabela 18.3. Źródła wiedzy badanych na temat niepełnosprawności

Źródła wiedzy	N	%
Własne obserwacje	84	42%
Wcześniejsze doświadczenia	40	20%
Media, kampanie społecznościowe	62	31%
Rozmowy z innymi	26	13%
Specjalistyczna literatura	8	4%

Źródło: opracowanie własne

Dane zawarte w tabeli nie napawają optymizmem, jedynie 4% badanych poszukuje specjalistycznej wiedzy i są to badani, którzy mają osobę niepełnosprawną w otoczeniu rodziny. Jak wykazała analiza badawcza, 84% badanych, w większości kobiet, deklaruje gotowość udzielenia pomocy osobie niepełnosprawnej: jednorazowej 140 osób, cyklicznej 14 osób, codziennej 14 osób. Co ciekawe, pytanie dotyczące podtrzymywania kontaktów nieformalnych poza pracą pokazuje, że jedynie 15 osób rozważa taką możliwość. Jednocześnie tylko 24 osoby przyznały, że pierwsze wyszły z inicjatywą rozmowy z osobą niepełnosprawną w miejscu pracy. Były to często zdawkowe, przypadkowe rozmowy podejmowane w nieplanowanych sytuacjach. Na uwagę zasługuje fakt, że zdaniem studentów pracodawcy nie podejmują inicjatyw integrujących osoby niepełnosprawne ze zdrowymi, tym samym marginalizują problemy – tak sądzi 72% badanych. Jednocześnie 82% deklaruje, że wzięłoby w nich udział, gdyby miało taką możliwość. Największy dystans badani mają wobec osób niepełnosprawnych intelektualnie i chorych psychicznie. Ta grupa była wskazywana jedynie przez co 20 osobą badaną. Badani mieli problem z określeniem powodów tego dystansu, ale wśród reakcji dominowały: bezradność, strach, obawa przed ośmieszeniem, zwracanie na siebie uwagi, nieumiejętność poradzenia sobie w kontakcie z osobą dotkniętą tym typem niepełnosprawności. Badani podzielają opinie o względności i warunkowości tolerancji wobec osób niepełnosprawnych, 26% deklaruje, że było świadkami w miejscu pracy takiego zachowania ze strony osób sprawnych: ostracyzm, wrogość, negatywne nastawienie, złośliwe komentarze do innych na temat zachowania, wyglądu, dokładności w pracy, brak zrozumienia, brak tolerancji.

Osoby mieszkające w większych miejscowościach dostrzegały zależność między postrzeganiem badanej problematyki a doświadczeniami osobistymi związanymi z obcowaniem z osobami niepełnosprawnymi (edukacja, środowisko rówieśnicze, rodzinne).

Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że czynniki składowe postaw istotnie wpływają na kształtowanie gotowości badanych do podejmowania współpracy z osobami niepełnosprawnymi.

1. Badani studenci są otwarci wobec problematyki niepełnosprawności w miejscu pracy, nastawienie emocjonalne wobec możliwości pracy z niepełnosprawnymi jest pozytywne.
2. Świadomość i rozumienie badanej problematyki jest zróżnicowane. Płeć, wiek i miejsce zamieszkania różnicują badaną populację w tym zakresie.
3. Niepokojący jest fakt, że źródłem wiedzy badanych na temat osób niepełnosprawnych i ich problemów nie jest profesjonalna, rzetelna wiedza, ale głównie własne obserwacje i doświadczenia. Taki stan rzeczy rodzi pewne zagrożenie w postaci utrwalania się pewnych stereotypów w myśleniu i działaniu. Może być powodem negatywnej generalizacji w sferze postaw.
4. Okazuje się, że pracodawcy i kadra zarządzająca nie poruszają z pracownikami problematyki niepełnosprawności, statusu osoby niepełnosprawnej i jej zatrudnienia, chociaż mają świadomość problemów wynikających z niedomówień i niejasności. Nie podejmują również działań sprzyjających integracji w relacjach zawodowych sprawni – niepełnosprawni.
5. Osoby młodsze charakteryzuje w podejściu do badanej problematyki większa otwartość, pozytywne nastawienia i akceptacja, ale jednocześnie ich oczekiwania wobec potencjalnej sytuacji pracy z niepełnosprawnymi są mniej sprecyzowane.
6. Do czynników najsilniej wpływających na dyspozycje do współpracy z osobami niepełnosprawnymi należy zaliczyć: adekwatną do problemu wiedzę, nastawienie emocjonalne do problematyki i jakość indywidualnych doświadczeń.
7. Najmniejszy poziom tolerancji zauważono wobec osób niepełnosprawnych intelektualnie i chorych psychicznie, co potwierdza podobne tendencje w badaniach realizowanych przez różnych badaczy. Złożoność tej problematyki i niski poziom wiedzy powodują silny dystans i wzmacniają stereotypy, uzasadniając w ten sposób wątpliwości i niechęć badanych wobec tej grupy osób.
8. Badanym brak pogłębionej, ukierunkowanej refleksji poznawczej na temat problemów, z jakimi borykają się niepełnosprawni w relacjach z innymi. Badani studenci zastępują ją reagowaniem i rozumieniem intuicyjnym, podyktowanym aktualną sytuacją w relacji z osobą niepełnosprawną i obserwacjami zachowania innych pracowników.
9. Badani sporadycznie inicjują kontakty z niepełnosprawnymi pracownikami, mają wiele wątpliwości i obaw dotyczących własnych możliwości i umiejętności w obszarze inicjowania i podtrzymania relacji. Niepewność hamuje aktywność i spontaniczne zachowania badanych w sytuacji dzielenia przestrzeni z osobami niepełnosprawnymi.
10. Badania pokazują bezradność i dezorientację w sferze konkretnych zachowań: udzielanie pomocy, wsparcia i wchodzenia w bezpośrednie relacje w miejscu

pracy. Badani wyrażali również obawy wynikające z trudności w kontakcie z osobą niepełnosprawną (choroby psychiczne, niepełnosprawność intelektualna).

Literatura

1. Byra S. (2006), *Ewolucja poglądów dotyczących przystosowania do życia osób z nabytą niepełnosprawnością*, „Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo”, 2, s. 29-50.
2. Cierpiałowska T. (2019), *Poza granice niepełnosprawności. Transgresja: uwarunkowania – mechanizmy – efekty w (re)konstrukcjach autobiograficznych osób bez barier*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków.
3. Czabała Cz., Starzomska M., Zasepa E. (2005), *Postawy wobec niepełnosprawności i osób niepełnosprawnych*, „Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo”, 1, s. 23-36.
4. Derczyński W. (2000), *Postawy wobec osób niepełnosprawnych. Komunikat z badań*, Materiały Centrum Badania Opinii Społecznej, BS/85/2000, Warszawa https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2000/K_085_00.PDF (dostęp: 15.09.2021).
5. Dziurla R. (2020), *Kierunek dopasowania kulturowego z perspektywy przedstawicieli sprawnej większości i niepełnosprawnej mniejszości*, „Studia o Niepełnosprawności”, 2-2, 26, s. 85-108.
6. Dziurla R. (2018), *Kierunek dopasowania kulturowego wobec niepełnosprawnych współpracowników. Badania pilotażowe*, [w:] Kowalska J., Dziurla R., Bargiel-Matusiewicz K. (red.), *Kultura a zdrowie i niepełnosprawność*, s. 87-110, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
7. Giermanowska E. (2009), *Postrzeganie niepełnosprawnych pracowników i uwarunkowania ich zatrudnienia a zarządzanie personelem w organizacjach*, [w:] Gąciarz B., Giermanowska B.W. (red.), *Zatrudniając niepełnosprawnych. Wiedza, opinie i doświadczenia pracodawców*, s. 63-100, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
8. Głodkowska J. (2014), *Autorstwo życia a niepełnosprawność – ponawiane odczytywanie idei normalizacji*, „Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo”, 1, s. 75-96.
9. Goffman E. (2005), *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk.
10. Hryniewiecka A. (2007), *O nowej tendencji w ujmowaniu problematyki niepełnosprawności i rehabilitacji*, „Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo”, 1, s. 35-57.
11. Kirenko J., Sarzyńska E. (2010), *Bezrobocie. Niepełnosprawność. Potrzeby*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
12. Lizoń-Szłapowska D. (2012), *Postawy i opinie studentów studiów podyplomowych na temat aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością intelektualną*, [w:] Sekułowicz M., Oleniacz M. (red.), *Niesamodzielność. Studia z pedagogiki specjalnej*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.
13. Nowak S. (1973), *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] Nowak S. (red.) *Teorie postaw*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
14. Ossowski S. (2000), *Z zagadnień psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Sękowski A. (1994), *Psychologiczne determinanty postaw wobec inwalidów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
16. Sękowski A., Witkowska B. (2002), *Kierunki typologii uwarunkowań postaw wobec osób niepełnosprawnych*, „Roczniki Psychologiczne”, 5, s. 129-144.
17. Sobiesiak P. (2009), *Znajomość i ocena systemu zatrudniania osób niepełnosprawnych*, [w:] Gąciarz B., Giermanowska W. (red.), *Zatrudniając niepełnosprawnych. Wiedza, opinie i doświadczenia pracodawców*, s. 47-61, Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.

18. Wciórka B., Wciórka J. (2000), *Choroby psychiczne – społeczne stereotypy i dystans. Komunikat z badań*, Materiały Centrum Badania Opinii Społecznej, BS/5/2000, Warszawa https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2000/K_005_00.PDF (dostęp: 15.09.2021).
19. Wciórka B., Wciórka J. (2008), *Osoby chore psychicznie w społeczeństwie. Komunikat z badań*, Materiały Centrum Badania Opinii Społecznej, BS/124/2008, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_124_08.PDF (dostęp: 15.09.2021).
20. Witkowska B. (2010), *Społeczeństwo wobec osób z zaburzeniami psychicznymi*, [w:] Zasepa E. (red.), *Choroba, niepełnosprawność, cierpienie oraz postawy wobec nich – w teorii i w badaniach*, s. 294-312, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
21. Wysocka E. (2008), *Zraniona tożsamość ludzi niepełnosprawnych – źródła, konsekwencje i radzenie sobie z wewnętrznym piętnem i zewnętrznym napiętnowaniem*, [w:] Rottermund J. (red.), *Wybrane aspekty pracy z niepełnosprawnymi*, s. 173-190, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
22. Zasepa E. (2003), *Postawy wobec życia a postawy wobec osób niepełnosprawnych*, Referat wygłoszony na Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Społeczna integracja osób niepełnosprawnych”, Warszawa, 19-20.XI.2003.

FACTORS AFFECTING THE READINESS TO COOPERATE WITH PEOPLE WITH DISABILITIES ON AN OPEN LABOUR MARKET IN LIGHT OF RESEARCH

Abstract: This chapter is devoted to a discussion of factors affecting the readiness to initiate and establish cooperation with people with disabilities on an open labour market. The analysis was carried out based on research conducted on a group of 200 students (full-time and extramural, with various professional experience). Among the factors potentially affecting the issues discussed, particular attention was paid to factors shaping the awareness and behaviours of the respondents in work with people with disabilities.

Keywords: awareness, behaviours, cooperation, disability, open labour market

Rozdział 19

KOMPETENCJE INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNE KLUCZOWYM WYZWANIEM ORGANIZACJI SMART CITY

Agata Przewoźna-Krzemińska²¹

Streszczenie: Idea inteligentnego progresywnego, miasta, podnoszącego jakość, komfort życia mieszkańców oraz interaktywność infrastruktury miejskiej wymaga nie tylko od mieszkańców miasta, ale przede wszystkim od jego władarzy pozyskania odpowiednich kompetencji związanych z rozwojem nowoczesnych technologii. Kluczowe wydają się kompetencje informacyjno-komunikacyjne, które mogą podnieść świadomość społeczną mieszkańców i wspomóc możliwości korzystania z nowoczesnych technologii ICT, a w konsekwencji z innowacyjnych instytucji oraz usług. Celem rozdziału jest zaprezentowanie roli oraz wykorzystania kompetencji informacyjno-komunikacyjnych w organizacji Smart City.

Słowa kluczowe: inteligentne miasto, kompetencje, kompetencje informacyjno-komunikacyjne, organizacja

Wprowadzenie

Prezentowany rozdział opiera się na założeniu, że posiadanie kompetencji informacyjno-komunikacyjnych mieszkańców obszarów miejskich ma wpływ na organizację, a w konsekwencji na rozwój Smart City. Założenie to odnosi się do skali lokalnej (przykład lokalnej współodpowiedzialności kompetentnych władarzy miasta podnoszących kompetencje mieszkańców). Wszyscy ludzie żyją i funkcjonują w określonej przestrzeni społecznej, wchodzą w relacje z otoczeniem za pomocą różnych form komunikacji oraz z wykorzystywaniem wszelkich kompetencji, przede wszystkim społecznych. Posiadanie określonych kompetencji ma znaczący wpływ na funkcjonowanie w przestrzeni i korzystanie z rozwijającej się infrastruktury. Niespodziewana zmiana, tzn. sytuacja związana z wybuchem globalnej pandemii COVID-19, wywołała szereg zmian technologicznych, a w konsekwencji społecznych. Pandemia koronawirusa zdominowała życie ludzi na całym świecie. W Polsce ta zmiana rozpoczęła się w marcu 2020 roku i trwa nadal. Większość firm, instytucji samorządowych, oświatowych, produkcyjnych, finansowych przestawiła się na tryb pracy zdalnej (online). Zaplanowana cyfryzacja i związane z nią nowe technologie zaczęto wdrażać z dnia na dzień. W związku z zaistniałą sytuacją pojawiło się zapotrzebowanie na nowe kompetencje, które są kluczowe w dynamicznym i zmieniającym się otoczeniu.

²¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Celem rozdziału jest analiza kompetencji informacyjno-komunikacyjnych, które wpływają na świadomość społeczną mieszkańców i mogą wspomóc możliwości korzystania z nowoczesnych technologii ICT, a w konsekwencji z innowacyjnych instytucji oraz usług w inteligentnym otoczeniu. Pojawi się także próba odpowiedzi na pytania: jakie kompetencje są niezbędne do funkcjonowania w przestrzeni publicznej? Jaki wpływ mają kompetencje informacyjno-komunikacyjne na organizację Smart City? Rozdział ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszej części przedstawiono teoretyczne aspekty kompetencji oraz organizacji Smart City²², a w części empirycznej przedstawiono przykład polskiego Smart City (*Case Study*). Dla realizacji celów rozdziału wykorzystano analizę materiałów zastanych dotyczących realizacji ścieżki światowego modelu Smart City przez miasto Poznań.

Nowoczesne technologie – uwarunkowania teoretyczne

W czasie pandemii informacja dominuje w każdym aspekcie życia, nie tylko politycznego i ekonomicznego, ale przede wszystkim życia społecznego związanego z cyfryzacją społeczeństwa i wprowadzaniem nowych technologii. Rozwój nowoczesnych technologii oraz infrastruktury technicznej wymaga podnoszenia poziomu zróżnicowanych kompetencji. Współodpowiedzialność i świadomość społeczna powinna być wzbogacona umiejętnością korzystania i wzmacniania kompetencji w zakresie IT (*Information Technology*) w infrastrukturze inteligentnych organizacji, np. Smart City (bystre, inteligentne miasto). Według Słownika Pfr.pl pod pojęciem technologii informacyjnych i komunikacyjnych ICT (ang. *Information and Communications Technologies*), kryje się rodzina technologii przetwarzających, gromadzących i przesyłających informacje w formie elektronicznej. ICT nazywane jest zamiennie technologiami informacyjno-telekomunikacyjnymi, teleinformatycznymi lub technikami informacyjnymi. Zdecydowanie węższym pojęciem są technologie informatyczne (IT), które dotyczą technologii związanych z komputerami i oprogramowaniem, jednakże niezwiązanych z technologiami komunikacyjnymi i dotyczącymi sieci. Rozwój tych technologii sprawia, że pojęcia ICT i IT stają się coraz bardziej spójne (<https://pfr.pl/slownik/slownik-itict.html>). Pojęcie „sektora teleinformatycznego”, zwanego też potocznie teleinformatyką, występuje także pod nazwą akronimu ICT. Jego rozwinięcie we frazę *Information and Communications Technologies* było używane w brytyjskim środowisku naukowym od początku lat 80. XX wieku. Akronim ICT został wprowadzony w 1997 roku w celu nazwania zajęć informatycznych w szkołach w Wielkiej Brytanii (Stevenson 1997, s. 36).

Rozwój technologii wpływa na rozwój cywilizacyjny, społeczny i gospodarczy, jednakże w zaistniałej, pandemicznej rzeczywistości w społeczeństwie polskim pojawił się deficyt świadomości cyfrowej. „Wdrażając nowoczesne technologie, trzeba także pamiętać, że informatyka jest podstawową dziedziną horyzontalną, czyli posiadającą szeroki wpływ na rozwój zarówno życia społecznego,

* Polskim aktem prawnym, odnoszącym się do idei inteligentnego miasta, jest *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. Dynamiczna Polska 2020*.

gospodarczego czy naukowego, a gospodarka przekształca się w kierunku coraz bardziej zelektronizowanej produkcji i usług” (Matusiak, Kuciński, Gryzi 2009).

Kompetencje informacyjno-komunikacyjne w organizacji Smart City

Kompetencje znalazły się aktualnie pod mocną presją zmian technologicznych i gospodarczych. „Kompetencje wynikają z kontekstu kulturowego, społecznego, gospodarczego, naukowego oraz z IV rewolucji przemysłowej. Pojawiające się po sobie rewolucje przemysłowe zmieniały ludzkie warunki życia i pracy, a postęp technologiczny kształtował sposób, w jaki ludzie pozyskiwali i produkowali różnego rodzaju dobra, wykorzystując swoją wiedzę, umiejętności i postawy” (Twaróg-Kanus, Pietrzyk 2019, s. 34). Kompetencja związana jest z określonym zachowaniem jednostki, który ją prezentuje (to teoretyczny konstrukt). Zmierzenie poziomu kompetencji jest niezwykle trudne, a jej definicje są zróżnicowane. Kompetencja jest to połączenie czterech czynników: wiedzy (z określonej dziedziny), umiejętności (tzw. wiedzy proceduralnej), postaw (chęci wykorzystania wiedzy i umiejętności) oraz cech osobowości, niezwykle ważnych do posiadania i korzystania z kompetencji.

Termin „kompetencje” w ostatnim czasie wydaje się nadużywany, jest to spowodowane zapotrzebowaniem na zróżnicowane kompetencje, nie tylko „twarde” (wiedzę specjalistyczną), ale przede wszystkim kompetencje „miękkie” (społeczne lub kompetencje interpersonalne), w skład których wchodzi także kompetencje menedżerskie lub przywódcze. Kompetencje odpowiednio się kategoryzuje. Można wyodrębnić kompetencje ogólne i szczegółowe, progowe i dotyczące działania oraz kompetencje różnicujące. M. Armstrong definiuje kompetencje jako „zakres pełnomocnictw i uprawnień, zakres działania organu władzy bądź jednostki organizacyjnej oraz jako zakres czyjejś wiedzy, odpowiedzialności i umiejętności” (Armstrong 2005, s. 245).

Pojęcie „kompetencje” ma swoje korzenie w łacińskim terminie „*competentia*”, które oznacza przydatność i odpowiedzialność, natomiast w języku angielskim słowo to jest rozumiane jako umiejętności bądź zdolności do wykonywania określonych czynności (Przewoźna-Krzemińska 2009, s. 33). W odniesieniu do łacińskiego terminu „*competentia*” kompetencje rozumie się jako posiadanie wiedzy umożliwiające wydawanie sądu lub zdania, a kompetentny człowiek to osoba, która posiada konkretne doświadczenie, przygotowanie i uprawnienia do określonego działania. W tabeli 19.1 przedstawiono wybrane definicje kompetencji.

Wielość definicji kompetencji wynika z faktu, iż problematyką kompetencji zajmują się różne nauki, np. prawo (kompetencje utożsamiane z udzielaniem pełnomocnictwa), socjologia (umiejętność zachowywania się zgodnie z normami kulturowymi), psychologia (zdolność do prawidłowego i efektywnego wykonywania czynności), natomiast prakseologia określa kompetencje jako właściwości (cechy) umożliwiające sprawne wykonywanie zadań (Tyrańska 2011, s. 105).

Tabela 19.1. Zdefiniowanie wybranych definicji pojęcia – kompetencje

Autor definicji	Definicja kompetencji
M. Argyle (1996)	Kompetencje społeczne – zbiór takich umiejętności, od których zależy możliwość odpowiedniej reakcji na określoną sytuację społeczną – zdolności niezbędne do przetwarzania informacji behawioralnych, inteligencja społeczna
C.J. Constable (1988)	Zdolności do wykorzystywania wiedzy i umiejętności, które służą efektywnemu pełnieniu roli menedżera, stąd wszystkie umiejętności menedżerskie mogą być kompetencjami, gdy są efektywnie wykorzystywane
M. Holstain-Beck (1996)	Zakres pełnomocnictw i praw do działania, które powinny przysługiwać osobom o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach
M. Zielińska (2021)	Złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stawasz 2015)

Kompetencje funkcjonalne, informacyjno-komunikacyjne, cyfrowe

Internet jest źródłem wiedzy, wymiany informacji, komunikacji, wymiany handlowej oraz nośnikiem życia towarzyskiego i kulturalnego. Różnorodność w Internecie wskazuje, że nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne są doskonałym narzędziem wspomagającym funkcjonowanie w inteligentnym otoczeniu. Literatura przedstawia, że kompetencje funkcjonalne są oparte na kompetencjach informatycznych i informacyjnych, które stanowią podłoże do realizacji konkretnych działań i osiągania korzyści dzięki stosowaniu technologii cyfrowych. Kompetencje funkcjonalne są nazywane także kompetencjami specjalistycznymi, twardymi lub technicznymi. Wysoki poziom kompetencji funkcjonalnych wymaga nabycia wiedzy specjalistycznej w danej dziedzinie (np. kompetencje sprzedażowe czy finansowe). „W każdym zawodzie i na każdym stanowisku można rozwinąć specyficzną grupę kompetencji, które są niezbędne albo przydatne w samodzielnej i efektywnej pracy” (Oleksyn 2006, s. 24).

Zgodnie z teorią zarządzania „kompetencje są zdolnością do efektywnego i etycznego zarządzania przez menedżera” (Przewoźna-Krzemińska 2009, s. 36). Kompetencje są zbiorem obejmującym wiedzę, uzdolnienia, style działania, wyznawane zasady, zainteresowania, osobowość oraz inne cechy używane i rozwijane, które doprowadzają do osiągania wyników zgodnych z założeniami przedsiębiorstwa (Oleksyn 2006, s. 19). „Aktualnie w zmieniającym się technologicznie świecie priorytetowe znaczenie ma kompetentny człowiek, który tworzy model konkretnej profesji, stąd kluczowego znaczenia nabierają kompetencje, które odróżniają pracę człowieka od pracy systemów informatycznych czy sztucznej inteligencji” (Benefit, s. 35). W pewnych obszarach człowieka nie da się zastąpić robotem, a człowiek zmuszony jest do ciągłego rozwoju i zdobywania nowych kompetencji przyszłości. Człowiek nabywa kompetencje społeczne w trakcie całego życia, jest to tzw. trening społeczny, który wpływa na odpowiednie interakcje interpersonalne z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Kompetencje są podstawą umiejętności

współdziałania w relacjach personalnych i grupowych, jest to tzw. personalna inteligencja, która tworzy inteligentne otoczenie. Zdaniem Thorndike'a jest to „zdolność rozumienia

i kierowania oraz działania w stosunkach międzyludzkich” (Wojnarska 2016).

W okresie globalnej pandemii funkcjonowanie organizacji ma przeważnie charakter cyfrowy (cyfrowy biznes), wprowadzana jest powszechna digitalizacja, cyfrowe procesy, większość danych jest przechowywanych w chmurze, wdrażane są systemy i aplikacje, które ułatwiają życie w inteligentnych miastach, jednakże aby tworzyć i jednocześnie wykorzystywać nowoczesne technologie (wdrażać stabilną strukturę IT), konieczne jest wyposażanie wszystkich interesariuszy w kompetencje informacyjno-komunikacyjne.

Włodarze oraz mieszkańcy miast powinni być współodpowiedzialni za tworzenie stabilnej, innowacyjnej infrastruktury IT i cyberbezpieczeństwa. Poczucie lokalnej współodpowiedzialności jest kluczowym, społecznym wymiarem Smart City, a kompetencje są jednym z jego obszarów.

Idea inteligentnego miasta – Smart City

Kluczowym aspektem rozwoju obszaru miejskiego jest jego rozwój technologiczny, przyciąganie odpowiednich inwestorów (podatników) oraz posiadanie kompetentnego kapitału ludzkiego. Aby przestrzeń do życia stawała się lepsza, w wielu polskich miastach kierunek wyznaczają cele zrównoważonego rozwoju ONZ²³.

Dla celów rozdziału wykorzystano definicję Smart City użytą w strategii miasta Poznania 2020+, w której: „Smart City to koncepcja inteligentnego miasta nowej generacji wykorzystującego do polepszenia jakości życia zaawansowane technologie informacyjno-komunikacyjne oraz nowoczesne metody zarządzania o charakterze partycypacyjnym, oparte na potencjale kapitału społecznego i angażujące mieszkańców w proces budowania miejskich inteligentnych rozwiązań” (<https://www.poznan.pl/mim/main/>). Zdaniem D. Stawasz „Smart City jest miastem kreatywnie myślącego społeczeństwa, które potrafi w swoich działaniach użyć technicznych i technologicznych innowacji, a ponadto korzystać z technologii informacyjno-komunikacyjnych” (Stawasz 2016, s. 34). Inni autorzy są zdania, że inteligentne miasto utrwała dzięki ICT wolność słowa i dostęp do publicznych informacji, a dzięki tym technologiom dużo efektywniej wykorzystuje dostępne zasoby, aby poprawić jakość życia w mieście i zapewnić jego zrównoważony rozwój (Nam, Pardo 2011). Smart City jest określane różnie, przykładowe definicje przedstawia tabela 19.2.

Mierzenie czy wyodrębnienie inteligentnego miasta, które aspiruje do tytułu Smart City, nie jest łatwym zadaniem. W celu efektywnej, porównawczej analizy, aby móc stwierdzić, czy dany obszar miejski wpisuje się w koncepcje Smart City opracowano wskaźniki oraz modele w celu kategoryzacji miasta. Najbardziej popularnym wzorcem jest austriacki model „Smart City jako forma zrównoważonego rozwoju”, opracowany w 2013 roku przez naukowców z Politechniki Wiedeńskiej.

²³ Cel 11 ONZ – uczynienie miast i osiedli ludzkich bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi, sprzyjającymi włączeniu społecznemu.

Model ten dzieli się na sześć obszarów: 1/ *Smart Economy* (inteligentna gospodarka), 2/ *Smart Mobility* (inteligentna mobilność), 3/ *Smart Governance* (inteligentne rządy), 4/ *Smart Environment* (inteligentne środowisko), 5/ *Smart People* (inteligentny kapitał społeczny i ludzki), 6/ *Smart Living* (inteligentne warunki życia). Inteligentne miasto powinno prawidłowo funkcjonować w każdym z tych obszarów.

Tabela 19.2. Zdefiniowanie pojęcia „Smart City”

Autor definicji	Pojęcie „Smart City”
N. Komninos (2002, s. 2)	Terytorium o wysokiej zdolności uczenia się i innowacji, kreatywne, posiadające instytucje badawczo-rozwojowe, szkolnictwo wyższe, infrastrukturę cyfrową i technologie komunikacyjne, a także wysoki poziom sprawności zarządzania.
A. Murray, M. Minevich, A. Abdoullaev (2011, s. 20)	Inteligentne miasto posiada zdolność do przyciągania i utrzymywania wysokiej klasy specjalistów, jak również przedsiębiorców.
R. Hollands (2008, s. 303)	W inteligentnym mieście istnieje infrastruktura transportowa, telekomunikacyjna; wykorzystywane są technologie informacyjne i komunikacyjne; cyfrowe media, kreatywne pomysły odgrywają kluczową rolę w mieście.
N. Komninos (Stawasz 2015, s. 121)	To obszar (gmina, powiat, klaster, miasto, miasto-region) składający się z czterech głównych elementów: kreatywnej populacji realizującej działania intensywnie wykorzystujące wiedzę lub klaster takich działań; efektywnie działających instytucji i procedur w zakresie tworzenia wiedzy, umożliwiających jej nabywanie, adaptację i rozwój; rozwiniętej infrastruktury szerokopasmowej, cyfrowych przestrzeni, e-usług oraz narzędzi online do zarządzania wiedzą, udokumentowanej zdolności do innowacji, zarządzania i rozwiązywania

Źródło: opracowanie własne

W celu wyodrębnienia kompetencji mieszkańców Smart City za przykład podano miasto Poznań, które w 2021 roku otrzymało tytuł „Smart City”. W celu analizy kompetencji informacyjno-komunikacyjnych władarzy i mieszkańców miasta w rozdziale przedstawiono model Smart City Poznań, ze zwróceniem szczególnej uwagi na działania samorządu (powołanie zespołu ds. inteligentnego miasta), rozwój usług elektronicznych i mobilnych oraz edukację mieszkańców w zakresie korzystania z najnowocześniejszych zdobyczy technologicznych. Obszarem inteligentnego miasta, który został przedstawiony w niniejszym opracowaniu, jest inteligentny i kompetentny kapitał ludzki, w którego skład wchodzi „poziom kompetencji, ustosunkowanie do kształcenia ustawicznego, społeczne i etniczne zróżnicowanie, elastyczność, kreatywność, kosmopolityzm, otwartość umysłu oraz partycypacja w życiu publicznym. Istotnym składnikiem takiego społeczeństwa jest wiedza samych jednostek – obywateli, traktowana jako potencjał, który dobrze zarządzany tworzy rzeczywisty ludzki i społeczny kapitał. Ważną cechą jest również brak podziałów w społeczeństwie, tolerancja, co jest szczególnie ważne w przypadku krajów wielokulturowych” (Korenik 2017, s. 168). Inteligentne społeczeństwo jest gotowe do ustawicznej nauki za pośrednictwem e-learningowych narzędzi. Dlatego

warunkiem poprawy jakości kapitału ludzkiego staje się ciągły dostęp do edukacji i kształcenia (Czupich, Ignasiak-Szulc, Kola-Bezka 2016, s. 225).

Przykład Smart City 2021 – Poznań

Idea Smart City to inteligentne (bystre, sprytne), przyjazne, dobrze zaplanowane i efektywnie zarządzane miasto, w którym chce się mieszkać i żyć. Nad modelem Smart City Poznań pracuje interdyscyplinarny zespół, który przeprowadził gruntowną analizę aktualnie realizowanych i planowanych w Poznaniu projektów i wybrał te, które spełniają kryteria Smart City, czyli są integrujące, innowacyjne, łączące i zaawansowane technologicznie. W Urzędzie Miasta Poznania utworzono stanowisko pełnomocnika ds. Smart City, który ma za zadanie wdrażać innowacyjne technologie informacyjno-komunikacyjne, które usprawniają wykonywanie działań publicznych, np. zapewnia merytoryczne wsparcie w ramach funkcjonującej struktury organizacyjnej Urzędu, wdraża z własnej inicjatywy i koordynuje rozwiązania Smart City. Do jego zadań należy też analiza i ocena sytuacji miasta Poznania oraz opracowywanie planów strategicznych w zakresie wykorzystania i wdrażania Smart City, opiniowanie projektów, inicjatyw oraz przedsięwzięć o charakterze strategicznym dla miasta, uwzględniających nowe technologie informacyjno-komunikacyjne, przygotowanie opinii dotyczących stosowanych i projektowanych inteligentnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych, zasad polityki otwartości danych oraz poszerzania obszarów udostępniania danych i treści należących do miasta. Przewodniczy on też pracom zespołu ds. bezpieczeństwa informacji, określa zasady i wskazuje kierunki rozwoju elektronicznego zarządzania dokumentacją. Pod uwagę są brane następujące obszary Smart City:

1. Społeczność (*Smart Community* lub *Smart people*) – kluczowy czynnik kapitału ludzkiego, stawiający w centrum zainteresowania edukującego się człowieka, rozumiany również jako katalizator pozytywnych zmian. „Kluczowe indykatory to edukacja (liczba studentów i uczniów, chęć podnoszenia kwalifikacji), kreatywność jednostek (liczba i rola imigrantów, praca w przemyśle usług kreatywnych, zaangażowanie w życie publiczne) czy włączenie technologiczne obywateli (np. udział smartfonów czy szybkiego Internetu)” (Ryba 2017, s. 467).
2. Środowisko (*Smart Environment*).
3. Jakość życia (*Smart Living*).
4. Cyfrowe miasto (*Smart Digital City*).
5. Mobilność (*Smart Mobility*).
6. Gospodarka (*Smart Economy*).

Do każdego z wymienionych obszarów przypisano zakresy działań i określono cele, zgodne z założeniami zawartymi w *Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+*. Wdrażane projekty Smart City są na bieżąco monitorowane, a w tym celu powstała internetowa platforma z danymi, dzięki której możliwe jest ciągłe prezentowanie wskaźników, dynamiki i efektywności wprowadzanych rozwiązań. Smart City zakłada integrację kilku filarów, które mają przyczynić się do poprawy jakości życia w mieście. W tym celu przyjęto, że projekt jest kwalifikowany jako projekt smart, jeżeli spełnia przynajmniej 2 kryteria:

1. ICT – wykorzystuje narzędzia technologiczne (najczęściej IT) do wspierania procesów.
2. Innowacyjny – obejmuje wykonywanie czegoś, co nie było dotychczas zrobione.
3. Integrujący – zapewnia płynny przepływ danych i ich integrację.
4. Inkluzywny – angażuje i współdziała z innymi podmiotami z miasta (publicznymi, prywatnymi, mieszkańcami...).

Dla każdego z sześciu obszarów Smart City zostały zdefiniowane cele, które grupują i wyznaczają kierunki dla realizowanych projektów smart. Poprzez realizację zaplanowanych działań miasto będzie rozwijać się w tym kierunku. Zaplanowane działania dążą również do osiągnięcia celu Strategii 2020+ i pożądanego stanu określonego w wizji miasta oraz w poszczególnych priorytetach. We wdrażanym modelu Smart City funkcjonuje monitoring, czyli proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych oraz jakościowych informacji, dotyczących postępów i efektów wdrażania modelu Smart City dla Miasta Poznania. Proces ten opiera się głównie na monitoringu rzeczowym (badaniu postępu realizacji ustaleń strategii przez pryzmat realizowanych zadań projektowych) oraz monitoringu statystycznym (śledzeniu tendencji i zmian wskaźników). System monitoringu dostarcza informacji na temat stopnia osiągania wyznaczonych celów poprzez analizę wskaźników. Wybrane przez Zespół ds. Smart City wskaźniki zostały dostosowane do celów i założeń projektów. Jednym z aspektów świadczących o posiadaniu kompetencji społecznych (informacyjno-komunikacyjnych) ze strony realizatorów projektu i jego interesariuszy jest korzystanie z uruchomionego czatu (automatyzacja obsługi petenta w Urzędzie Miasta). Zastosowanie IVR (ang. interaktywna obsługa osoby dzwoniącej, systemu umożliwiającego automatyzację obsługi osoby dzwoniącej, który pozwala na ustalenie celu rozmowy już w pierwszej fazie rozmowy. Linia Miasta stanowi obecnie najszybsze i najłatwiej dostępne źródło informacji. Ciekawym rozwiązaniem przyspieszającym załatwienie sprawy jest wirtualny bilet, który można pobrać na urządzenie mobilne, i czas oczekiwania na załatwienie sprawy wykorzystać na dojazd do urzędu. Wprowadzono system TOTUPOINT, który wspomaga orientację przestrzenną osób niedowidzących. System składa się ze znaczników umieszczanych w przestrzeni publicznej, które sygnalizacją dźwiękową informują użytkownika o swoim położeniu. W mieście tworzone są odpowiednie warunki dla rozwoju biznesu, wdrażana jest edukacja w dziedzinie przedsiębiorczości, otwierane są bazy ujednoczonych danych, gromadzonych i administrowanych przez miasto, które mocno wspierają branżę produkcji zaawansowanej technologicznie, działalność badawczo-rozwojową oraz usługi MICE (kongresowo-targowe). Poznańskie firmy przemysłowe i produkcyjne rozwijają się w kierunkach kreatywnych, innowacyjnych i ciągle podnoszą poziom zaawansowania usług. W strategii rozwojowej przedsiębiorstw wpisywana jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Tak powstają silne relacje, współdziałanie, dzięki którym miasto się rozwija. Pomimo pandemii przybywa atrakcyjnych miejsc pracy.

Podsumowanie

Rola zaopatrzenia mieszkańców obszarów miejskich w kompetencje informacyjno-komunikacyjne jest niedoceniona, konieczne są szkolenia oraz podnoszenie

kwalifikacji cyfrowych (szczególnie osób starszych lub wykluczonych społecznie, obcokrajowców). Ważne jest kreatywne podejście władarzy miasta do partycypacji mieszkańców w życie publiczne poprzez wykorzystywanie nowoczesnych technologii komunikacyjno-informacyjnych, budowanie postawy świadomego konsumenta korzystającego z mediów (prąd, woda, gaz). O kompetencjach zarządzających miastem świadczą konsultacje społeczne i kampanie informacyjne mające za zadanie motywować mieszkańców do zmian i akceptacji nowych rozwiązań technologicznych, które poprawią jakość życia w ekologicznym obszarze zamieszkania (dostęp do usług online, ochrony zdrowia, opieki nad seniorami, wysokiego poziomu bezpieczeństwa, oferty kulturalnej, inteligentnego transportu itp.). Rozważania i badania podjęte w rozdziale wskazują na to, że na rozwój Smart City znacząco wpływają:

- kompetencje informacyjno-komunikacyjne,
- kompetencje cyfrowe,
- otwartość mieszkańców na zrozumienie zagadnień, których celem jest ułatwienie życia,
- korelacja i współpraca na linii miasto – obywatele.

Tematyka kompetencji w aspekcie organizacji Smart City jest obszarem, w którym badania empiryczne są dopiero w fazie wstępnej.

Literatura

1. Argyle M. (1996), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWE, Warszawa.
2. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Constable C.J. (2008), *Developing the Competent Manager in a UK Context*, Report for the Manpower Services Commission, Sheffield.
4. Czupich M., Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M. (2016), *Czynniki i bariery wdrażania koncepcji Smart City w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 276, s. 223-235.
5. Hollands R. (2008), *Will the Real Smart City Please Stand Up? Intelligent, Progressive or Entrepreneurial?*, „City”, 3, 12, s. 303-320.
6. Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzi A. (red.) (2009), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/5266.pdf> (dostęp: 02.09.2021).
7. Florida R. (2005), *Cities and The Creative Class*, Routledge, London.
8. Holstain-Beck M. (1996), *Jak być menedżerem*, CIM, Warszawa.
9. <https://sjp.pwn.pl/sjp/kompetencja;2564077> (dostęp: 02.09.2021).
10. <https://pfr.pl/slownik/slownik-itict.html> (dostęp: 02.09.2021).
11. Korenik A. (2017), *Smart city jako forma rozwoju miasta zrównoważonego i fundament zdrowych finansów miejskich*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 4, 129, s. 165-175.
12. Komninos N. (2002), *Intelligent Cities: Innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces*, Spon Press, London 2002.
13. Murray A., Minevich M., Abdoullaev A. (2011), *Being Smart about Smart Cities*, „Searcher”, 19, 8, s. 20.
14. Nam T., Pardo T.A. (2011), *Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People and Institutions*, s. 282-291, https://www.ctg.albany.edu/media/pubs/pdfs/dgo_2011_smartcity.pdf (dostęp: 02.09.2021).
15. Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

16. Przewoźna-Krzemińska A. (2009), *Kompetencje menedżera w zarządzaniu potencjałem społecznym organizacji*, [w:] Pabian A. (red.), *Marketing społeczny oraz perspektywy jego rozwoju na świecie*, s. 33-37, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
17. Ryba M. (2017), *Czym jest koncepcja Smart City, a zatem dlaczego powinniśmy je nazywać miastem sprytnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 467, s. 82-90.
18. Stawasz D. (2015), *Koncepcja Smart City a innowacyjne podejście do zarządzania sprawami publicznymi w mieście*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 121, s. 237-253.
19. Stawasz D., Sikora-Fernandez D. (2016), *Koncepcja Smart City na tle procesów i uwarunkowań rozwoju współczesnych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
20. Stevenson D. (1997), *Information and Communications Technology in UK Schools*, <https://rubble.heppell.net/stevenson/ICT.pdf> (dostęp: 15.09.2021).
21. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, <https://www.poznan.pl/mim/main/strategia-rozwoju-miasta-poznania-2020,p,14886,26640.html> (dostęp: 02.09.2021).
22. Twaróg-Kanus A., Pietrzyk S. (2019), *Kompetencje przyszłości*, „Benefit”, <https://www.miesiecznik-benefit.pl/rozwój/news/kompetencje-przyszlosci/> (dostęp: 15.09.2021)
23. Tyrańska M. (2011), *System oceny kompetencji kadry menedżerskiej*, [w:] Stabryła A. (red.), *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles, Kraków.
24. Wojnarska A. (2016), *Inteligencja społeczna w ujęciu D. Golemana a resocjalizacja*, *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, XXXV, 2, s. 223-236, <https://lsmll.journals.umcs.pl/lrp/article/view/3970> (dostęp: 02.09.2021).
25. Zielińska M. (2021), *Kompetencje społeczne – twoje narzędzie w interakcji ze światem*, <https://sukcespisanyszminka.pl/kompetencje-spoeczne-czym-sa-i-jak-je-rozwijac/> (dostęp: 15.09.2021).

INFORMATION AND COMMUNICATION COMPETENCES AS THE KEY CHALLENGE OF A SMART CITY ORGANIZATION

Abstract: The idea of an intelligent, progressive city, increasing the quality, comfort of life of its inhabitants and the interactivity of the city infrastructure requires not only the city's inhabitants, but first of all, its authorities to gain appropriate competences connected with the development of modern technologies. Of key importance seem to be the information and communication competences, as they can raise the social awareness of residents and facilitate the possibility of using modern ICT technologies, and, consequently, innovative institutions and services. The aim of the chapter is to present the role and the use of information and communication competences in the Smart City organization.

Keywords: competences, information and communication competences, organization, Smart City

Rozdział 20

SMART CITY, NOWOCZESNE TECHNOLOGIE ORAZ ICT W STRATEGIACH ROZWOJU POLSKICH MIAST ŚREDNIEJ WIELKOŚCI

Konrad Głębocki²⁴

Streszczenie: Celem badań, których wyniki są zaprezentowane w niniejszym opracowaniu, było uzyskanie odpowiedzi na pytania: 1) czy w aktualnych strategiach rozwoju polskich miast średniej wielkości występują nawiązania do koncepcji Smart City; 2) czy w strategiach rozwoju tych miast występują nawiązania do „nowoczesnych technologii” lub „ICT”. Dodatkowo autor badał zróżnicowanie pod względem nawiązań do Smart City oraz zróżnicowanie co do intensywności występowania wyżej wskazanych terminów. Nawiązania wprost do Smart City występują wielokrotnie w strategii rozwoju Torunia oraz w tytule tworzonej strategii rozwoju Kielc. Natomiast „Nowoczesne Technologie” występują najintensywniej w strategiach Radomia i Torunia, a „ICT” występuje najintensywniej w strategiach Gliwic, Sosnowca, Gdyni i Torunia.

Słowa kluczowe: Smart City, nowoczesne technologie, ICT, zarządzanie miastem, planowanie strategiczne

Wprowadzenie

Współcześnie dominującym paradygmatem w rozwoju miast staje się koncepcja Smart City. O ile w przypadku dużych miast literatura przedmiotu jest stosunkowo obszerna, o tyle w przypadku miast średniej wielkości można mówić o luce badawczej, ponieważ opracowania w tym zakresie są nieliczne. Z tego też powodu autor podejmuje problematykę Smart City w odniesieniu do polskich miast średniej wielkości. Na potrzeby opracowania, biorąc pod uwagę polskie warunki, autor przyjął, że jest to osiem miast od pozycji 12 do pozycji 19 w rankingu polskich miast, przyjmując za podstawę kryterium ludności. Na tych pozycjach, wymieniając od pozycji 12 do 19, są to następujące miasta: Gdynia, Częstochowa, Radom, Toruń, Sosnowiec, Rzeszów, Kielce i Gliwice.

Celem badań, których wyniki są zaprezentowane w niniejszym opracowaniu, było uzyskanie odpowiedzi na pytania: 1) czy w aktualnych strategiach rozwoju polskich miast średniej wielkości występują nawiązania do koncepcji Smart City; 2) czy w strategiach rozwoju tych miast występują nawiązania do „nowoczesnych technologii” lub „ICT” jako tych elementów, które obok kapitału społecznego składają się na koncepcję Smart City. Dodatkowo autor badał zróżnicowanie pod

²⁴ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

względem nawiązań do Smart City oraz zróżnicowanie co do intensywności występowania wyżej wskazanych terminów.

Metodologia badań

Wstęp do badań stanowią badania literaturowe obejmujące definiowanie pojęcia „nowoczesnych technologii” oraz odniesienie tego pojęcia do koncepcji Smart City. Ponadto badania literaturowe objęły problematykę koncepcji Smart City w planowaniu strategicznym miast.

Procedura badań własnych autora obejmowała zgromadzenie dokumentów w postaci aktualnych strategii rozwoju ośmiu miast znajdujących się na pozycjach od 12 do 19 w rankingu polskich miast, biorąc za podstawę kryterium ludności. Następnie, korzystając z wyszukiwarki, jaka jest elementem plików pdf (wszystkie strategie były w tym formacie), autor analizował występowanie terminów „Smart City”, „nowoczesnych technologii” oraz „ICT”. W przypadku tego ostatniego terminu uznano za pojęcie tożsame – „technologie informacyjno-komunikacyjne”. W tym ostatnim przypadku za równoznaczne były traktowane określenia podobne, np. „przemysł informacyjny i komunikacyjny” czy też „sieci informacyjne i komunikacyjne”. Frazy te były wyszukiwane w różnych gramatycznie przypadkach. Jeśli bezpośrednio obok siebie występowały frazy ICT oraz technologie informacyjno-telekomunikacyjne, to zaliczano to jako jedno użycie. Ponadto autor analizował treść tych części strategii, które dotyczyły koncepcji Smart City także w tych przypadkach, gdy określenie to nie padało wprost. W kolejnym kroku stanowiącym podsumowanie badań autor przedstawił wyniki w ujęciu tabelarycznym oraz opisowym.

Nowoczesne technologie a Smart City

Na wstępie należy wyjaśnić pojęcie „nowoczesnych technologii”. Według Słownika OECD technologia to stan wiedzy dotyczący przemiany zasobów w produkty (OECD 2001). Zatem nowoczesna technologia będzie to stan wiedzy w zakresie przemiany zasobów w produkt właściwy nowym czasem (<https://sjp.pwn.pl/sjp/nowoczesny...>). Cezura nowych czasów jest przy tym umowna.

Wykorzystanie w koncepcji Smart City nowoczesnych technologii jest często ograniczane do technologii ICT (ang. *Information and Communication Technology*) i ich użycia w zakresie gospodarki, ochrony środowiska, transportu i zarządzania (Bakici, Almirall, Bakeham 2013, s. 135). Nowoczesne technologie wpływające na życie miasta i mieszczące się w ramach koncepcji Smart City są także określane jako cyfrowe technologie medialne (ang. *Digital Media Technologies*), wśród nich wymienia się m.in.: inteligentne karty, monitoring wizyjny, smartfony, media społecznościowe, sieci bezprzewodowe (Lange, Waal 2013, s. 1).

Nowoczesne technologie to jednak nie tylko technologie informacyjno-komunikacyjne, ale także nowoczesne technologie stosowane w innych branżach, takich jak budownictwo infrastruktury miejskiej, w tym w postaci mostów czy dróg, np. nowoczesne technologie wykorzystywane do budowy tzw. mostów podwieszanych.

Przykładem zastosowania tej nowoczesnej technologii jest ponad kilometrowy Most Solidarności w Płocku (Ambroża-Urbanek 2007, s. 37). Nowoczesne technologie mogą być wykorzystywane w wielu innych dziedzinach życia miast, np. w systemie odbioru odpadów. Zastosowanie nowoczesnej technologii RFID (ang. *Radio Frequency IDentification*) polega na wykorzystaniu fal radiowych do przesyłania danych. W przeciwieństwie do znaków graficznych identyfikator nie musi być widoczny dla czytnika danych, wystarczy, że jest w zasięgu jego fal radiowych (Bojar, Znaczkó 2016, s. 96).

Wprowadzanie nowoczesnych technologii startowo może być drogie, ale takie inwestycje zwracają się w krótszym lub dłuższym okresie czasu. Na przykład już w ciągu jednego roku zwraca się całkowicie koszt zastosowania wspomnianej wyżej technologii RFID w przedsiębiorstwie oczyszczania miasta, a do tego generowane są kilkuset tysięcy oszczędności (Bojar, Znaczkó 2016, s. 99).

W badaniach przeprowadzonych w Australii w oparciu o analizę Geo-Twittera wykazano m.in., że najbardziej popularne technologie związane ze Smart City to: Internet rzeczy (IoT), sztuczna inteligencja oraz pojazdy autonomiczne. Przy okazji w badaniach tych wykazano, że najbardziej „smart” spośród miast australijskich są: Melbourne, Sydney oraz Brisbane (Yigitcanlar, Kankanamge, Vella 2021, s. 135).

Zwraca się uwagę, że nowoczesne technologie i usługi, w szczególności w obszarach transportu, energii i ICT, stanowią warunek *sine qua non* transformacji miasta w Smart City (Russo, Rindone, Panuccio 2014, s. 979). Ciągła akceleracja rozwoju technologicznego powoduje rozwój w każdym ze wspomnianych obszarów, w tym w miejskiej logistyce. Przykładowo sieci czujników mogą pomóc w zrozumieniu i lepszym przewidzeniu negatywnych skutków dla ludzkiego zdrowia. Jednocześnie najnowsze efekty rozwoju technologicznego w postaci pojazdów autonomicznych czy też elektrycznych pojazdów przewidzianych do przewozu towarów mogą przyczynić się zarówno do poprawy efektywności miejskich systemów logistycznych, jak i poprawy środowiska naturalnego w mieście (Taniguchi, Thompson, Qureshi 2020, s. 3).

W wielu miastach tworzone są projekty pilotażowe realizowane w celu przetestowania nowoczesnych technologii. Projekty te często nazywane projektami Smart City i są wspierane przez władze miast oraz prowadzone w ramach partnerstw z różnymi podmiotami (Windén, Buuse 2017, s. 51). W Amsterdamie istnieje specjalny portal Smart City, który promuje inicjatywy takie jak dom nad kanałem, drukowany w 3-D, czy samodzielna zrównoważona sieć energetyczna dla całego miasta (Wijs, Witte, Geertman 2016, s. 425). Ciekawym przykładem projektu w ramach Smart City jest barcelońskie Telecare. Jest to uruchomiona przez miasto bezpłatna całodobowa usługa pomocy w sytuacjach kryzysowych, skierowana głównie do osób starszych, samotnych i niepełnosprawnych. Osoba w potrzebie po aktywacji przycisku znajdującego się w jej domu łączy się bezpośrednio z call center, w którym znajduje się zespół specjalistów starający się w szybkim tempie przyjść z pomocą. Pomoc polega np. na zlokalizowaniu członków rodziny lub przyjaciół, wysłaniu własnej jednostki mobilnej lub zaangażowaniu służb ratowniczych. Pracownicy call center także utrzymują stały kontakt z osobami samotnymi (Tota 2017, s. 10). Także w Grecji niektóre miasta realizują model Smart City. Tesaloniki, korzystając ze

wsparcia firmy IBM, fundacji Rockefellera, Banku Światowego oraz programu Unii Europejskiej Horyzont 2020, stworzyło i rozpoczęło realizację strategii Smart City skoncentrowanej na gospodarce inkluzywnej, odpornej infrastrukturze, rządzeniu partycypacyjnym oraz otwartych danych (Komninos i in. 2019, s. 3).

Pojęcie „Smart City” obejmuje nie tylko ICT czy w szerszym ujęciu nowoczesne technologie, ale także kapitał ludzki. Partycypacja społeczeństwa miasta ma kluczowe znaczenie dla tworzenia bezpiecznych i funkcjonalnych przestrzeni miejskich oraz budowania poczucia wspólnoty między pokoleniami (Tota 2017, s. 9). Istotnym wątkiem społecznym jest także nastawienie mieszkańców. Badania ankietowe przeprowadzone w USA w mieście średniej wielkości skoncentrowane na czynnikach wpływających na wolę mieszkańców korzystania z nowoczesnych technologii w mieście, takich jak: oczekiwany wysiłek, samodzielność, prywatność, bezpieczeństwo, zaufanie do technologii, zaufanie do władz miasta, relacja wartości do ceny, wykazały, że wszystkie te czynniki zostały zweryfikowane jako mające poważny wpływ (Habib, Alsmadi, Prybutok 2020, s. 610).

Stosunek do nowoczesnych technologii w kontekście Smart City jest zróżnicowany w różnych grupach wiekowych. Badania w USA na grupie młodych ludzi pokazały, że choć młodzi ludzie szybko zapoznają się z nowymi aplikacjami i doceniają ich znaczenie w życiu prywatnym, to jednak wskazują, że technologie cyfrowe nie pomagają społeczeństwu w rozwiązywaniu miejskich problemów takich jak przestępczość, narkomania czy bezdomność (Masucci, Pearsall, Wiig 2020, s. 496).

Poza kilkoma powyższymi uwagami kwestie społeczne w Smart City nie są objęte niniejszym opracowaniem. Wymagają one podjęcia odrębnych badań.

Smart City w planowaniu strategicznym miast

Badania poświęcone Smart City w planowaniu miast są nieliczne. Jako przykład można podać badania, dla których punktem wyjścia były cechy miasta Smart City określone na podstawie literatury, kolejnym zaś krokiem było przeanalizowanie strategii rozwoju piętnastu miast pod kątem występowania tych cech. Grupa badawcza składała się z miast, spośród których wiele próbuje w sposób świadomy realizować koncepcję Smart City: Amsterdam, Barcelona, Londyn, PlanIT Valley, Sztokholm, Cyberjaya, Singapur, King Abdullah Economic City, Masdar, Skolkovo, Songdo, Chicago, Nowy Jork, Rio de Janeiro oraz Konza. Efektem tych badań były następujące wnioski: w większości strategii podkreślano rolę ICT w poprawianiu funkcjonowania miejskich systemów, przyspieszaniu transferu wiedzy i rozwijaniu sieci innowacyjności. Większość strategii nie przewidywała podejścia oddolnego (ang. *bottom-up*), była słabo przystosowana do rozwiązywania lokalnych problemów oraz odnosiła się w sposób nieodpowiedni do kwestii bezpieczeństwa cyfrowego i prywatności (Angelidou 2017, s. 3).

Efektywna realizacja modelu Smart City wymaga włączenia go do miejskiego planowania strategicznego w sposób zintegrowany i całościowy, czasem przy wsparciu polityk regionalnych, krajowych i międzynarodowych (Bruno, Fontana 2021, s. 151).

W planowaniu strategicznym miasta można planować tworzenie nowoczesnych technologii lub też wykorzystywanie technologii już stworzonych poza miastem. Import technologii a także imitowanie innowacyjnych rozwiązań umożliwiają dokonanie tzw. żabiego skoku polegającego na poprawie poziomu rozwoju bez ponoszenia dużych kosztów związanych z samodzielnym wytworzeniem technologii (Brodzicki, Umiński, Wojnicka 2002, s. 4).

W kontekście planowania strategicznego miast ważną jest zauważalna zmiana kierunku. Podejście ewolucyjne staje się obecnie dominującą perspektywą. Rozwój miast zaczął być postrzegany bardziej jako proces oddolny z wynikami trudnymi do przewidzenia i zaplanowania – ta perspektywa jest nawet jeszcze bardziej wzmocniona przez rozwój trendu w kierunku Smart City z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Smart City jako synteza nowoczesnych technologii, zaangażowania użytkowników oraz okien szans nie jest na początku procesu planowania klarowna, a raczej mocno mglista, stąd też ewolucyjne podejście musi mieć zastosowanie także do zmian instytucjonalnych (Komninosi i in. 2019, s. 3). Badanie realizacji koncepcji Smart City w Australii na przykładzie dwóch miast (Melbourne oraz Sydney) zdaje się potwierdzać taką ewolucyjną perspektywę. Koncepcja ta w obydwu przypadkach polega w pierwszym rzędzie na poprawie codziennych funkcji administracji miejskiej. Podejmowane są konkretne, ale fragmentaryczne inicjatywy, nie jest zaś realizowana jakaś z góry założona szersza strategia, co można określić raczej jako podejście inkrementalne niż radykalną transformację miasta i zarządzania nim (Dowling, McGuirk, Gillon 2019, s. 429).

Analiza strategii rozwoju polskich miast średniej wielkości pod kątem Smart City, nowoczesnych technologii oraz ICT

W strategii rozwoju Gdyni (Rada Miasta Gdyni 2017) określenie „Smart City” nie pojawia się ani razu. Określenie „nowoczesne technologie” pojawia się raz, w celu strategicznym 2.3.2., który dotyczy skutecznego systemu przeciwdziałania zagrożeniom zdrowotnym Gdynian. W celu tym pojawia się zadanie „Usprawnianie starszym, chorym i niepełnosprawnym członkom gdyńskiej społeczności dostępu do adekwatnej oferty opiekuńczej, w tym wykorzystującej nowoczesne technologie” (Rada Miasta Gdyni 2017, s. 21). Natomiast „ICT” pojawia się 4 razy. Po raz pierwszy w następującym ujęciu: „Analiza gospodarki gdyńskiej w perspektywie ogólnopolskiej wskazuje na jej wyraźny morski i portowy charakter z rozwiniętym sektorem TSL (transport – spedycja – logistyka) i stopniowo rosnącym sektorem ICT (teleinformatyka)” (Rada Miasta Gdyni 2017, s. 6). W mocnych stronach Gdyni z kolei znajduje się fraza: „Koncentracja usług wiedzochłonnych (sektor ICT, usługi rynkowe BPO/SSC)” (Rada Miasta Gdyni 2017, s. 9). Z kolei przy opisie partycypacji społecznej przy tworzeniu strategii wskazano: „W czerwcu 2016 roku zorganizowano również 4 spotkania ze środowiskiem biznesu, na które zaproszono przedstawicieli kluczowych branż dla rozwoju gospodarczego Gdyni: portowej i transportu – spedycji – logistyki (TSL), stoczniowej, outsourcingu procesów biznesowych (BPO) i technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) oraz

turystycznej” (Rada Miasta Gdyni 2017, s. 12). Ponadto w strategii mowa jest o ICT przy współpracy szkół wyższych i biznesu (Rada Miasta Gdyni 2017, s. 22).

W strategii rozwoju miasta Częstochowy określenia: „Smart City” oraz „nowoczesne technologie” nie padają ani razu (Rada Miasta Częstochowy 2016). Natomiast określenie ICT pada tylko raz – jednak nie zostało ono zaliczone, ponieważ pada przy relacjonowaniu rządowego programu planu na rzecz odpowiedzialnego rozwoju (Rada Miasta Częstochowy 2016, s. 26). Bliskie czy też niemal jednoznaczne określenie względem nowoczesnych technologii w postaci nowoczesnych technik pada w następującym fragmencie strategii: „inteligentnego rozwoju – oznaczającego twórcze, kreatywne podejście do problemów, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych w gospodarce miejskiej oraz wykorzystywanie nowoczesnych technik przetwarzania danych przy realizacji usług publicznych (Rada Miasta Częstochowy 2016, s. 96). „Nowoczesne technologie” pojawiają się także w celu: „Utrzymanie stabilnego systemu ulg podatkowych zachęcających do tworzenia nowych miejsc pracy, realizacji dużych inwestycji i wdrażania nowoczesnych technologii (Rada Miasta Częstochowy 2016, s. 103). W osi priorytetowej *III Konkurencyjność MŚP* sformułowano cel do wsparcia: „II.3.3 Technologie informacyjno-komunikacyjne w działalności gospodarczej” (Rada Miasta Częstochowy 2016, s. 122).

W dokumencie przygotowanym przez prezydenta Radomia *Radom 2030 – strategia dalszego rozwoju* brak jest odniesień do „Smart City”, „nowoczesnych technologii”, „ICT” oraz „technologii informacyjno-komunikacyjnych” (Prezydent miasta Radomia 2019). Z kolei w strategii Radomia uchwalonej z horyzontem czasowym do roku 2020 fraza „nowoczesne technologie” oraz „przemysł telekomunikacyjny i informatyczny” padają w zdaniu dotyczącym preferowanych branż w pozyskiwaniu nowych inwestycji: przemysł elektroniczny, telekomunikacyjny i informatyczny; produkcja wykorzystująca nowoczesne technologie (WYG International 2008, s. 54). W strategii ponadto wskazuje się, że nie należy nastawiać się jedynie na nowoczesne technologie i przemysł wiodący (WYG International 2008, s. 89-90). Z kolei podkreśla się, że stare sektory gospodarcze oparte na przestarzałych technologiach będą podlegały restrukturyzacji, a nowe sektory gospodarki, oparte na wiedzy i nowoczesnych technologiach będą się rozwijały w coraz szybszym tempie (WYG International 2008, s. 105). Nowoczesne technologie pojawiają się jeszcze na stronach 107, 112, 123 (dwa razy) oraz na stronie 124 (WYG International 2008). Na stronie 105 mowa jest także o technologiach informatycznych „przydatnych do świadczenia usług za pośrednictwem Internetu” (WYG International 2008, s. 105). Na stronie 123 z kolei zapowiada się wykorzystanie nowoczesnych narzędzi informatycznych i komunikacyjnych dla stworzenia przyjaznych i przejrzystych struktur administracji samorządowej (WYG International 2008, s. 123). O nowych technologiach mówi się także na stronie 124 (WYG International 2008, s. 124).

Nowa strategia miasta Kielce, która obecnie jest w trakcie opracowywania, została zatytułowana *Strategia Rozwoju Kielce 2030+ w kierunku Smart City* (<http://www.um.kielce.pl/...>).

W strategii rozwoju Sosnowca brak odniesienia do „Smart City” (Rada Miejska w Sosnowcu 2007). Pojęcie „nowoczesne technologie” pojawia się przy analizie

sytuacji gospodarczej Sosnowca: „Obecna struktura branżowa przedsiębiorstw wskazuje na znaczny rozwój gałęzi przemysłowych wykorzystujących nowoczesne technologie i wysoko przetworzoną myśl techniczną” (Rada Miejska w Sosnowcu 2007, s. 12). Pojęcie „ICT” nie pojawia się. Określenie „technologie informacyjno-komunikacyjne” również się nie pojawia, choć podobne występują kilkakrotnie w następującym celu: „4. Rozwijania systemów informatycznych i telekomunikacji” (Rada Miejska w Sosnowcu 2007, s. 12).

W obecnie obowiązującej strategii rozwoju Torunia jako element wizji pojawia się zapis „bezpieczny, nowoczesny, innowacyjny i inteligentny (Smart City)” (Rada Miasta Torunia 2018, s. 7). W części siódmej strategii rozwoju zatytułowanej *Zgodność Strategii Rozwoju Miasta Torunia z Aktualnymi Lokalnymi, Regionalnymi, Krajowymi i Unijnymi Dokumentami Strategicznymi* został umieszczony cały passus poświęcony koncepcji Smart City: „Smart City jest odpowiedzią na współczesne problemy miast europejskich. Dzięki realizacji tej koncepcji w miastach rozwiązuje się problemy związane z ograniczoną dostępnością lub brakiem niektórych usług publicznych, korkami samochodowymi, ograniczoną powierzchnią gruntów, degradacją środowiska i in., wykorzystując do tego nowoczesne technologie. [...] Idea smart city polega na kreowaniu i wykorzystywaniu relacji i powiązań między kapitałem ludzkim i społecznym oraz technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (ICT)”.

Strategia Rozwoju Miasta Torunia jest dokumentem wyznaczającym ramy celów operacyjnych, które wpisują się w ideę Smart City. Należą do nich następujące cele operacyjne: Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia; Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii [...]; Zwiększenie komfortu korzystania z transportu zbiorowego [...]; Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta (Rada Miasta Torunia 2018, s. 51).

Z kolei termin „nowoczesne technologie” pojawia się 8 razy, np. w wizji rozwoju Torunia w następującym sformułowaniu: „miastem wspierającym przedsiębiorczość i innowacje, współkreującym gospodarkę Polski Północnej, otwartym na inwestycje i nowoczesne technologie” (Rada Miasta Torunia 2018, s. 7) oraz przy odniesieniu do Smart City (Rada Miasta Torunia 2018, s. 51). „ICT” oraz „technologie informacyjno-komunikacyjne” pojawiają się po jednym razie (Rada Miasta Torunia 2018, s. 51), a „technologie informatyczne” pojawiają się 2 razy (s. 17).

Pojęcie „Smart City” nie występuje w obecnej strategii rozwoju Rzeszowa. Termin „technologie informacyjne” pojawia się w części dotyczącej wizji i misji Rzeszowa, w ramach wartości mówi się o podmiotowości i poszanowaniu prywatności obywatela przy wykorzystaniu technologii informacyjnych (Prezydent Miasta Rzeszowa 2015, s. 5). W strategii cytuje się *Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego* (RPO WP) na lata 2014-2020 (RPO WP), w którym w ramach osi priorytetowej 1. Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka przewiduje się wsparcie dla rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz automatyzację procesów biznesowych np. e-handel, B2B. (Prezydent Miasta Rzeszowa 2015, s. 18).

W aktualnej strategii rozwoju Gliwic obowiązującej do 2022 roku brakuje odniesień do „Smart City”, „nowoczesnych technologii” oraz „ICT” (Samorząd Miasta Gliwice 2017). Pojawia się natomiast odniesienie do technologii informacyjno-komunikacyjnych w priorytecie II, gdzie mówi się o zwiększaniu korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych w pełnym przekroju społecznym mieszkańców miasta (Samorząd Miasta Gliwice 2017, s. 15). W ramach tego celu stwierdza się, że Gliwice posiadają silne atuty dla rozwoju nowoczesnych usług informacyjnych i komunikacyjnych na obszarze miasta oraz poza jego granicami. Ponadto wskazuje się, że Śląska Sieć Metropolitalna jako spółka miejska współpracuje z kilkunastoma gminami nad rozwojem szerokopasmowego dostępu do Internetu i spółka ta jest gotowa do wdrożenia kolejnych projektów w zakresie inteligentnego transportu, monitoringu oraz aplikacji mobilnych dot. usług publicznych. Dzięki nim mieszkańcy i turyści będą mieli szanse korzystać ze spersonalizowanej treści informacji o mieście. W związku z różnymi wyzwaniami, jak edukacja na odległość, usługi zdrowia na odległość, monitoring seniorów czy integracja osób starszych w życiu społecznym „Gliwice staną się obszarem pilotażowym dla testowania i pierwszego wdrożenia nowych usług teleinformatycznych, w tym aplikacji mobilnych” (Samorząd Miasta Gliwice 2017, s. 22). Wszystkie ośrodki miejskie stanowiące węzły sieci będą połączone efektywną siecią transportową i teleinformatyczną (Samorząd Miasta Gliwice 2017, s. 7). Wdrożona zostanie także koncepcja informatycznego systemu zarządzania miastem (Samorząd Miasta Gliwice 2017, s. 9). Ponadto wspólnie ze spółką miejską Śląska Sieć Metropolitalna realizowane są projekty monitoringu i sterowania ruchem. Ta spółka, jako pierwszy w Polsce samorządowy operator infrastruktury teleinformatycznej, będzie odgrywać aktywną rolę w kreowaniu nowoczesnych usług mobilnych i informacji o mieście dla mieszkańców Gliwic oraz osób odwiedzających (Samorząd Miasta Gliwice 2017, s. 10).

Nie bez znaczenia w strukturze gospodarczej miasta są liczne firmy z branży elektronicznej i informatycznej, które konsekwentnie wdrażają innowacje i działają na rynkach międzynarodowych (Samorząd Miasta Gliwice 2017, s. 12). Wyznaczono w strategii Gliwic także konkretne cele operacyjne: 30% mieszkańców regularnie korzystających z systemu świadczenia usług w ramach e-urzędu oraz elektronicznych biur obsługi klienta podmiotów świadczących usługi komunalne od 2020 roku i darmowy system personalizowanej informacji o mieście na urządzeniach mobilnych od 2015 roku (Samorząd Miasta Gliwice 2017, s. 22).

Jak wynika z zestawienia w tabeli 20.1, sporządzonego na podstawie badań strategii rozwoju ośmiu polskich miast średniej wielkości, określenie „Smart City” zostało użyte wprost w tworzonej strategii Kielc (określenie pada już w tytule strategii) oraz w strategii rozwoju Torunia, w której pojawia się pięć razy. Strategia Gliwic mimo nieużycia wprost nazwy „Smart City”, zawiera jednak wiele elementów, które pozwalają stwierdzić, że *de facto* strategia ta nawiązuje do tej koncepcji.

Jeśli chodzi o pojęcie „nowoczesne technologie”, to pojawia się ono zdecydowanie najczęściej w strategiach rozwoju Radomia i Torunia. Z kolei sformułowanie „ICT” najczęściej występuje w strategii rozwoju Gdyni, natomiast pojęcie „technologie informacyjno-komunikacyjne” lub inne podobne używane są najczęściej w strategii rozwoju Sosnowca i Gliwic.

Tabela 20.1. Użycie fraz związanych ze Smart City w strategiach rozwoju polskich miast średniej wielkości

Fraza Miasto	„Smart City”	„Nowoczesne Technologie”	„ICT” lub „Technologie Informacyjno-Komunikacyjne”	Horyzont strategii
Gdynia	-	1	4	do 2030
Częstochowa	-	2	1	do 2030
Radom	-	9	3	do 2020
Kielce	1	b.d.	b.d.	do 2030
Sosnowiec	-	1	5	do 2020
Toruń	5	8	4	do 2028
Rzeszów	-	-	1	do 2025
Gliwice	-	-	7	do 2022

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Na podstawie wyników badań, biorąc za podstawę kryterium nawiązania do koncepcji Smart City w planowaniu strategicznym miast średniej wielkości, można podzielić te miasta na dwie grupy:

- 1) Miasta nawiązujące do koncepcji Smart City w planowaniu strategicznym. W strategiach rozwoju tylko w dwóch spośród ośmiu polskich miast średniej wielkości pada pojęcie „Smart City”, są to miasta Toruń i Kielce. Ponadto przypadek Gliwic jest szczególny, ponieważ *Strategia Gliwic*, mimo nieużycia wprost nazwy Smart City, zawiera jednak wiele elementów, które pozwalają stwierdzić, że de facto strategia ta nawiązuje w znacznym stopniu do tej koncepcji.
- 2) Miasta nienawiązujące do koncepcji Smart City w planowaniu strategicznym (Gdynia, Częstochowa, Radom, Sosnowiec, Rzeszów). Jest to zaskakujące, że w większości z badanych ośmiu polskich miast średniej wielkości brakuje nawiązań do koncepcji Smart City, ponieważ paradygmat ten jest już bardzo rozpowszechniony w miastach Europy Zachodniej i USA.

Natomiast pojęcie „nowoczesne technologie” pada bardzo często w strategiach rozwoju Radomia i Torunia. Pojęcie „ICT” lub tożsamy z nim pojęcie „technologie informacyjno-komunikacyjne (lub ew. pojęcia podobne) najczęściej używane są w strategii rozwoju Gliwic, a następnie Sosnowca, Torunia i Gdyni.

Literatura

1. Ambroża-Urbanek B. (2007), *Symbole piękna i nowoczesnych technologii*, „Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne”, 6, s. 37-40.
2. Angelidou M. (2017), *The Role of Smart City Characteristics in the Plans of Fifteen Cities*, „Journal of Urban Technology”, 24, 4, s. 3-28.

3. Bakici T., Almirall E., Wareham J. (2013), *A Smart City Initiative: The Case of Barcelona*, „Journal of Knowledge Economy”, 4, s. 135-148.
4. Bojar P., Znaczkó R. (2016), *Wpływ nowoczesnych technologii na podniesienie efektywności przedsiębiorstwa oczyszczania miasta*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy transportowe”, 6, s. 95-99.
5. Brodzicki T., Umiński S., Wojnicka W. (2002), *Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdańsku – Część I*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
6. Bruno A., Fontana F. (2021), *Testing the Smart City Paradigm in Italian Mid-Sized Cities: An Empirical Analysis*, „Housing Policy Debate”, 31, 1, s. 151-170.
7. Dowling R., McGuirk P., Gillon C. (2019), *Strategic or Piecemeal? Smart City Initiatives in Sydney and Melbourne*, „Urban Policy and Research”, 37, 4, s. 429-441.
8. Habib A., Alsmadi D., Prybutok V.R. (2020), *Factors that Determine Residents' Acceptance of Smart City Technologies*, „Behaviour and Information Technology”, 39, 6, s. 610-623.
9. <https://sjp.pwn.pl/sjp/nowoczesny;2491022.html> (dostęp: 24.08.2021).
10. <http://www.um.kielce.pl/strategia-rozwoju-kielc-2030/> (dostęp: 30.08.2021).
11. Komninos N. i in. (2019), *Smart City Planning from an Evolutionary Perspective*, „Journal of Urban Technology”, 26, 2, s. 3-20.
12. De Lange M., de Waal M. (2013), *Owning the City: New Media and Citizen Engagement in Urban Design*, „First Monday”, 18, 11.
13. Masucci M., Pearsall H., Wiig A. (2020), *The Smart City Conundrum for Social Justice: Youth Perspectives on Digital Technologies and Urban Transformations*, „Annals of American Association of Geographers”, 110, 2, s. 474-486.
14. OECD (2001), *Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-Level and Aggregate Productivity Growth*, OECD, Paris, March 2001, Annex 1 – Glossary, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2692> (dostęp: 24.08.2021).
15. Prezydent Miasta Radomia (2019), *Radom 2030 – strategia dalszego rozwoju*, Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 960/2019 Prezydenta Miasta Radomia z dnia 11 października 2019 r.,
16. Prezydent Miasta Rzeszowa (2015), *Wizja i Misja Rozwoju Miasta Rzeszowa do roku 2025*, Załącznik Nr 3 do uchwały Rady Miasta Rzeszowa, oprac. A. Noworól, K. Noworól.
17. Rada Miasta Częstochowy (2016), *Strategia Rozwoju Miasta Częstochowy 2030+*, Uchwała Nr 435.XXXII.2016 Rady Miasta Częstochowy z dnia 1 grudnia 2016 r.
18. Rada Miasta Gdyni (2017), Uchwała Nr XXXI/768/17 Rady Miasta Gdyni z dnia 26 kwietnia 2017 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Miasta Gdyni 2030”.
19. Rada Miasta Torunia (2018), *Strategia Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do roku 2028*, Załącznik do uchwały nr 861/18 Rady Miasta Torunia z dnia 17 maja 2018 r.
20. Rada Miejska w Sosnowcu (2007), *Strategia Rozwoju Miasta Sosnowca do roku 2020*, Załącznik do Uchwały nr 162/XII/07 Rady Miejskiej w Sosnowcu z dnia 24 maja 2007 r.
21. Russo F., Rindone C., Panuccio P. (2014), *The Process of Smart City Definition at an EU Level*, „WIT Transactions on Ecology and The Environment”, 191, s. 979-989.
22. Samorząd Miasta Gliwice (2017), *Strategia Zintegrowanego i Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gliwice do roku 2022 – Aktualizacja*, Załącznik do uchwały Nr XXXI/704/2017 Rady Miasta Gliwice z dnia 19 października 2017 r.
23. Taniguchi E., Thompson R., Qureshi A. (2020), *Modelling City Logistics Using Recent Innovative Technologies*, „Transportation Research Procedia”, 46, s. 3-12.
24. Tota P. (2017a), *Miasto inteligentne – miasto dostępne. Nowoczesne technologie miejskie w kontekście projektowania uniwersalnego*, „Środowisko Mieszkańciew”, 19, s. 4-12.
25. Wijs L., Witte P., Geertman S. (2016), *How Smart is Smart: Theoretical and Empirical Considerations on Implementing Smart City Objectives*, „The European Journal of Social Science Research”, 29, 4, s. 424-441.
26. Winden W., Buuse D. (2017), *Smart City Pilot Projects: Exploring the Dimensions and Conditions of Scaling up*, „Journal of Urban Technology”, 24, 4, s. 51-72.
27. WYG International (2008), *Strategia rozwoju miasta Radomia na lata 2008-2020*, Warszawa.

28. Yigitcanlar T., Kankanamge N., Vella K. (2021), *How Are Smart City Concepts and Technologies Perceived and Utilized? A Systematic Geo-Twitter Analysis of Smart Cities in Australia*, „Journal of Urban Technology”, 28, 1-2, s. 135-154.

SMART CITY, NEW TECHNOLOGIES AND ICT IN DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE POLISH MEDIUM-SIZE CITIES

Abstract: The goal of the research of which results are presented in this chapter was answering the question if in actual development strategies of the Polish medium-size cities the concept of Smart City is present. Moreover the author examined if in the mentioned strategies there are references to “new technologies” and “ICT” (or “Information-Communication Technologies”) which together with social capital make up the concept of Smart City. Direct references to Smart City occur in the development strategy of Toruń and in the title of currently being created development strategy of Kielce. The other three notions mentioned above show up most intensively in development strategies of Radom, Toruń, Gdynia, Sosnowiec and Gliwice.

Keywords: city management, ICT, new technologies, Smart City, strategic planning

Rozdział 21

ROZWIĄZANIA SMART CITY WYKORZYSTYWANE W ZARZĄDZANIU MIASTEM I SŁUŻĄCE WALCE Z WYKLUCZENIEM CYFROWYM SENIORÓW

Katarzyna Zadros²⁵

Streszczenie: Wykluczenie cyfrowe osób w starszych grupach wieku jest jednym z istotniejszych problemów, z jakimi spotykają się władze miast, które podejmują działania na rzecz aktywizacji społecznej seniorów. Z tego powodu samorzady terytorialne i zarządy miast podejmują różnorodne inicjatywy mające przyczynić się do zmniejszania lub likwidacji barier cyfrowych w dostępie do usług i przestrzeni publicznej. Dlatego w rozdziale zostaną przedstawione inicjatywy, jakie w tym obszarze podejmują wybrane polskie miasta, prowadzące aktywność na rzecz walki z wykluczeniem cyfrowym, a także efekty, jakie te inicjatywy przynoszą.

Słowa kluczowe: senior, Smart City, wykluczenie cyfrowe, zarządzanie miastem

Wprowadzenie

Efekty rewolucji informacyjnej można obserwować w każdym obszarze życia jednostek i całych społeczeństw, a do jej przejawów zalicza się upowszechnienie komputerów, Internetu, przenośnych urządzeń mobilnych i różnego rodzaju technik cyfrowych. Natomiast społeczeństwo, jakie dzięki tym zmianom się ukształtowało, nazywa się powszechnie społeczeństwem informacyjnym, gdyż charakterystyczny jest dla niego szybki rozwój technologii teleinformatycznych (Czopko 2012, s. 275). Z jednej strony zmiany, jakie zaszły, znacznie ułatwiają życie człowiekowi, z drugiej prowadzą do powstawania nowego rodzaju rozwarstwienia społecznego. Jego wyznacznikiem nie jest status społeczno-ekonomiczny, ale dostęp i umiejętność korzystania z różnego rodzaju technologii informacyjno-komunikacyjnych. W literaturze przedmiotu można wręcz spotkać określenia „analfabetyzmu funkcjonalnego” czy „wykluczenia funkcjonalnego” dla określenia braku zdolności rozwiązywania problemów życia codziennego z użyciem aktualnie dostępnych narzędzi. Jeśli dotyczy to narzędzi informatycznych, wówczas mówi się o wykluczeniu cyfrowym (Baskakova, Sobolewa 2019, s. 244).

Brak umiejętności cyfrowych określane jest także jako zjawisko ekskluzyjności czy nierówności informacyjnej. Pojawia się także nowe określenie informacyjnej *underclass* (klasy niższej) lub wykluczonej cyfrowo, w obrębie której najliczniejszą grupą są seniorzy (Wojniak 2010, s. 140). Ich obawy związane z korzystaniem

²⁵ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

z technologii informacyjnych i nowoczesnych narzędzi komunikacji sprawiają, że w dużych obszarach aktywności społecznej stają się coraz mniej widoczni lub całkowicie nieaktywni, bowiem nie umieją lub obawiają się sięgać po narzędzia informatyczno-komunikacyjne powszechnie wykorzystywane przez młodszą część społeczeństwa. Z tych przyczyn problematyce wykluczenia cyfrowego w dyskursie publicznym nadaje się coraz większego znaczenia, podkreślając konieczność rozwijania umiejętności cyfrowych, upowszechniania wśród osób w starszych grupach wieku edukacji cyfrowej oraz e-integracji tej części populacji, której to wykluczenie może dotyczyć (Batorski, Zajac, s. 35-36).

Powstaje w związku z tym pytanie, czy możliwe jest podjęcie inicjatyw i zastosowanie rozwiązań, które byłyby skuteczne w walce z tą nierównością oraz czy i w jaki sposób władze miast w Polsce starają się zapobiegać temu procesowi. Próba znalezienia odpowiedzi na to pytanie będzie zasadniczym celem prezentowanego rozdziału. Aby ten cel osiągnąć, zostanie przeprowadzona analiza źródeł wtórnych literaturowych oraz doniesień, raportów i innych opracowań dotyczących problematyki i prezentowanych przez władze publiczne wybranych miast.

Seniorzy w społeczeństwie informatycznym w XXI wieku

Od drugiej połowy XX wieku w państwach wysokorozwiniętych systematycznie wzrasta liczba ludności w starszych grupach wieku. Zgodnie z ustaleniami Światowej Organizacji Zdrowia (*World Health Organization* – WHO), granicą starości człowieka jest ukończenie przez niego 60. roku życia, a zdaniem ekspertów Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) – ukończenie 65 lat (Zamorska, Makuch 2018, s. 32 i 35). Niezależnie od tego, którą z tych propozycji uzna się za precyzyjniejszą, w skali całego świata liczba osób przekraczających granicę tego wieku systematycznie rośnie, podobnie jak wydłuża się przeciętna długość życia (Fabiś, Wawrzyniak, Chabior 2015, s. 43-44).

Demograficzny proces starzenia się społeczeństw jest wynikiem szeregu procesów, jakie zachodziły w XX wieku, od poprawy warunków zdrowotnych i bytowych zaczynając, poprzez ogólny wzrost poziomu wykształcenia, zmianę warunków pracy, rozwój świadczeń społecznych, po ogólną poprawę warunków życia w wyniku postępu techniczno-technologicznego. W efekcie tych procesów obserwuje się stały wzrost liczby osób w starszych grupach wieku, z których duża część nie jest aktywna zawodowo lub ich aktywność w tym obszarze jest znacznie ograniczona (*Informacja...* 2020, s. 6). Wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego wiele osób narażonych jest na marginalizację ekonomiczną, kulturalną i społeczną, w ślad za którymi podąża marginalizacja informacyjno-medialna. Główną przyczyną tych zmian są zbyt niskie emerytury, którym towarzyszą ograniczone możliwości podjęcia dodatkowego zatrudnienia lub jego brak, gdyż brak umiejętności cyfrowych ogranicza możliwość znalezienia pracy (Cyrklaff 2016, s. 201-202). Marginalizacja ekonomiczno-społeczna jest nierozzerwalnie związana z wykluczeniem informacyjno-medialnym, a to prowadzi do ograniczenia dostępu do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym, dostępu do zasobów, dóbr publicznych oraz instytucji, czego wynikiem jest stopniowa deprivacja. Badania prowadzone m.in. przez zespół

pod kierownictwem J. Czapińskiego wskazują, że już osoby powyżej 50. roku życia w mniejszym stopniu wykorzystują nowe technologie i Internet niż osoby młodsze, a co za tym idzie, zaczynają stopniowo wchodzić do grup wykluczenia cyfrowego, chociaż ostatniego raportu tego zespołu wynika, że stopniowo wzrasta ilość starszych użytkowników Internetu (Czapiński, Kotowska, Panek 2015, s. 20; Batorski 2015, s. 367).

Polska jest w Unii Europejskiej (UE) zaliczana do grona państw o najwyższych wskaźnikach wykluczenia cyfrowego oraz liczby osób nigdy niekorzystających z Internetu – 15%, a pandemia i lockdown sytuację wykluczenia cyfrowego niektórych grup społecznych, w tym seniorów, pogłębiły (Szadzińska 2021, s. 5). O ile przed wybuchem pandemii i wprowadzeniem szeregu obostrzeń w dostępie do usług społecznych seniorzy niekorzystający z komputera i Internetu nie odczuwali swojej sytuacji jako szczególnie uciążliwej, gdyż swoje potrzeby mogli zaspokajać w sposób tradycyjny, to wraz z wprowadzeniem lockdownu ich sytuacja radykalnie się zmieniła. Jeśli nie mogli otrzymać wsparcia ze strony młodszych sąsiadów lub członków rodziny, zostali częściowo lub całkowicie pozbawieni dostępu do szeregu świadczeń.

Dane obrazujące skalę wykluczenia prezentuje Główny Urząd Statystyczny (GUS) w raporcie *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w gospodarstwach domowych*. Pokazano je w tabeli 21.1.

Tabela 21.1. Liczba Polaków całkowicie i częściowo wykluczonych cyfrowo (2019 r.)

Wiek (w latach)	Nigdy niekorzystający z komputera	%	Nigdy niekorzystający z Internetu	%
16-24	23 776	0,5	8 331	0,2
25-34	71 118	1,5	58 709	1,3
35-44	233 141	4,9	162 883	3,6
45-54	717 411	15	654 826	14,5
55-64	1 572 142	32,8	1 509 839	33,4
65-74	2 169 629	45,3	2 122 666	47
Ogółem	4 787 217	100	4 517 253	100

Źródło: (GUS 2020)

Wśród osób w wieku 55-74 lata ponad 3,6 mln osób nigdy nie korzystało z Internetu, a ponad 3,7 mln nie korzystało z komputera. Porównując te dane, można stwierdzić, że niewielka część seniorów, którzy nie korzystają z komputera, prawdopodobnie sięga po Internet w smartfonie, gdyż liczba niekorzystających z komputera jest minimalnie większa niż niekorzystających z Internetu. W celu minimalizacji rozpiętości w dostępie do Internetu społeczeństw państw członkowskich UE Komisja Europejska przygotowała program działań, które mają ograniczyć zakres wykluczenia cyfrowego. W jego ramach zakłada się podejmowanie inicjatyw w takich obszarach, jak (Czopko 2012, s. 277):

- e-government,
- technologie dla starzejącego się społeczeństwa,

- cyfrowe biblioteki powszechnie dostępne,
- działania ograniczające geograficzną i społeczną przepaść cyfrową (ang. *digital divide*).

Główną przyczyną niekorzystania z nowych technologii przez osoby w starszych grupach wieku jest brak umiejętności oraz realnego odczuwania potrzeby korzystania z nich. Wynika to z ograniczonej wiedzy na temat usług i zasobów, które są dostępne w sieci, a także zasad i metod obrony przed zagrożeniami, jakie mogą być związane z korzystaniem z technologii informacyjnych. W świadomości osób starszych często pojawia się poczucie niepewności, zagrożenia i jednocześnie bezradności związane z brakiem tych umiejętności. Utrwała to myślenie negatywne i przesądzenie o niemożliwości nabycia stosownych kwalifikacji, dzięki którym możliwe będzie korzystanie ze źródeł telekomunikacyjno-informacyjnych, co zmniejszy prawdopodobieństwo ich wykluczenia. Można więc przyjąć, że osoby te funkcjonują w swoistym samonapędzającym się mechanizmie braku umiejętności i kompetencji cyfrowych oraz obaw związanych z możliwością ich zdobycia, za którymi idzie coraz silniejsze wykluczenie społeczne. Pojawiają się także inne utrudnienia, w tym bariery dostępności nowoczesnych technologii w wyniku pogarszania się wzroku czy drżenia rąk utrudniających korzystanie z klawiatury i myszy.

Wykluczenie cyfrowe jest problemem wieloaspektowym, a walka z nim wymaga współdziałania władz centralnych, zaangażowania samorządów, wsparcia ze strony instytucji III sektora (tzw. NGO) oraz zaangażowania graczy rynkowych działających w branży. Dopiero ich skoordynowana aktywność może być źródłem rozwiązań, dzięki którym poziom wykluczenia seniorów oraz innych grup w podobnej do ich sytuacji (np. osoby niepełnosprawne, mieszkańcy obszarów wiejskich, osób z niskim poziomem wykształcenia itp.) może zostać obniżony.

Natomiast miasto, które będzie można uznać za przyjazne seniorom, zgodnie z wytycznymi WHO musi spełniać szereg kryteriów, które zbiera się w trzy kluczowe obszary (Trzpiot 2019): mieszkalnictwo i transport, zdrowie i edukacja, wykorzystanie technologii do walki z wykluczeniem społecznym.

Już na etapie działań ułatwiających korzystanie ze sprzętu informatycznego możliwe jest dostarczenie seniorom urządzeń dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb. Pomagają w tym odpowiednio przygotowane urządzenia oraz specjalne oprogramowanie dające możliwość indywidualnego dostosowania funkcji i działania systemów komputerowych, np. zwiększania kontrastu monitora, zaostrenia cyfrowych obrazów, zatrzymanie na ekranie płynących animacji czy obrazów, co ułatwia ich rozpoznanie, a także zmiana pracy z klawiaturą czy specyficzne wyświetlanie komunikatów na ekranie ułatwiające ich odczytanie (Gogołek 2006, s. 50.).

Materiał i metoda

Prowadzenie badania dla potrzeb rozdziału wymagało zgromadzenia i wykorzystania źródeł literaturowych oraz wtórnych materiałów źródłowych, jakimi były informacje prezentowane na stronach internetowych wybranych miast na temat podejmowanych przez nie inicjatyw w zakresie aktywizacji cyfrowej osób starszych. Dla przeprowadzenia analizy badawczej wykorzystano także takie źródła wtórne jak

doniesienia, raporty prezentowanych przez władze publiczne wybranych miast i inne opracowania dostępne w Internecie dotyczące opisywanej problematyki.

Inicjatywy służące walce z wykluczeniem cyfrowym osób w starszych grupach wieku

Wykorzystując doświadczenia innych państw oraz opierając się na wiedzy naukowej, władze publiczne różnych szczebli struktury organizacyjnej państwa zaczynają coraz szerzej dostrzegać problemy, z jakimi stykają się seniorzy i które powodują ich alienację ze społeczności lokalnej. W związku z tym podejmują szereg inicjatyw mających zapobiegać temu zjawisku. Najważniejsze z nich pokazano w tabeli 21.2.

Tabela 21.2. Przykładowe inicjatywy współorganizowane przez podmioty rządowe, samorządowe i NGO na rzecz walki z wykluczeniem cyfrowym

Nazwa organizacji	Nazwa projektu	Charakterystyka projektu
Stowarzyszenie Miasta w Internecie	Latarnicy	Edukacja seniorów w zakresie obsługi komputera i korzystania z e-usług
Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności	Program Rozwoju Bibliotek	Wsparcie bibliotek publicznych w pełnieniu roli lokalnych centrów aktywności społecznej
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego	Sektor 3.0	Wsparcie dla NGO we wdrażaniu rozwiązań informatycznych do realizacji zadań społecznych
Ministerstwo Cyfryzacji (do 7.10.2020 r., obecnie Kancelaria Prezesa Rady Ministrów)	Ogólnopolska Sieć Edukacyjna	Tworzenie warunków dla bezpiecznego i darmowego dostępu szkół do Internetu
Ministerstwo Cyfryzacji (do 7.10.2020 r., obecnie Kancelaria Prezesa Rady Ministrów)	e-Senior potrafi!	Promocja wykorzystania technologii przez osoby starsze; obejmuje obszary: jakość życia, e-usługi publiczne, bezpieczeństwo w sieci, programowanie
Fundacja Nauka dla Środowiska	Dobre Wsparcie	System zarządzania e-usługami opiekuńczymi obejmujący aplikację mobilną i opaski SOS oraz e-receptę, e-lekarza i e-badania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szadzińska 2021, s. 13)

W ostatnim roku szczególnego znaczenia nabrały usługi medyczne realizowane z wykorzystaniem technologii informatycznych, gdyż pozwalają na kontakt z lekarzem nie tylko telefoniczny, ale także umożliwiający nawiązanie kontaktu wizualnego, co daje lepsze możliwości diagnostyczne. Zwiększyła się także popularność telerehabilitacji, polegającej na tym, że pacjent wykonuje określone ćwiczenia w domu, a lekarz lub fizjoterapeuta kontroluje jego pracę przy wykonywaniu poszczególnych ćwiczeń (Kubicka-Mącznik, Makuch 2017, s. 11).

W dobie pandemii dostrzeżono także znaczenie możliwości komunikowania się ze starszymi członkami rodziny dzięki aplikacjom mobilnym na przenośnych

komunikatorach, np. smartfonach, w tym najpopularniejszą i bezpłatną „4family”, która pozwala na identyfikację miejsca pobytu podopiecznego, przesyłanie komunikatów głosowych i tekstowych, alertów SOS (<https://www.app4family.eu/>).

Powstaje zatem pytanie, w jaki sposób inteligentne miasta włączają się w działania na rzecz aktywizacji cyfrowej seniorów i czy działania te znajdują zainteresowanie ze strony ich adresatów. Jak wynika z licznych opracowań prezentowanych przez polskie miasta na swoich stronach internetowych i w innych mediach, takich inicjatyw o charakterze lokalnym, przygotowanych z myślą o potrzebach seniorów mieszkających w konkretnym miejscu, jest wiele. Do grona ciekawych przedsięwzięć tego typu zdaniem autorki można zaliczyć międzypokoleniowy dzień smartBabci i smartDziadka, organizowany we Wrocławiu. Jego uczestnicy mieli możliwość uczestniczenia w warsztatach, w tym dotyczących inteligentnego miasta, w którym seniorzy i dzieci wspólnie kodowali procesy sterowania oświetleniem ulicznym czy podnoszeniem i opuszczaniem zapór na niestrzeżonych przejazdach kolejowych. Inną inicjatywą w ramach tego projektu była budowa „Dotlenionego Robota”, a starsi uczestnicy mieli dodatkowo wykład na temat bezpieczeństwa w sieci i zawierania bezpiecznych umów z dostawcami usług (<https://www.wroclaw.pl/> ...).

Z kolei w Łodzi powstał projekt przeznaczony do realizacji w latach 2020-2040: „Smart City. Łódź przyjazna seniorom”, którego podstawowym założeniem jest zapobieganie wykluczeniu społecznemu i wyrównywanie szans, a obejmować ma następujące obszary działań (Burzyńska, Kopiec 2020, s. 97):

- poprawa systemu informacji miejskiej,
- aktywizacja zawodowa osób powyżej 55 roku życia,
- lepsze zagospodarowanie przestrzeni miejskiej,
- dostosowanie rozwiązań technologicznych do potrzeb regionu,
- zmiany w obszarze ochrony zdrowia, w tym ich digitalizacja.

Do realizatorów programów senioralnych w ramach działań operacyjnych należy Poznań, który w ramach wsparcia tej grupy obywateli powołał do życia Centrum Inicjatyw Senioralnych. Do poznańskich projektów Smart City skierowanych do osób w starszych grupach wieku należy zaliczyć (*Polityka...* 2017):

- bezpłatne zajęcia komputerowe dla seniorów,
- Centra Inicjatyw Lokalnych,
- Plan Zrównoważonej Mobilności Miejskiej,
- projekty: „Poznań przeciwko dyskryminacji” i „Senior maluszka tuli”,
- program „Viva Senior”.

Dzięki podejmowanym inicjatywom oraz dostosowaniu działań do wymogów pandemicznych na koniec 2020 roku Poznaniowi została przyznana nagroda specjalna w międzynarodowym konkursie Access City Award.

Jeszcze innym przykładem inicjatyw podejmowanych przez zarządzających inteligentnymi miastami dla seniorów był realizowany w latach 2007-2013 międzynarodowy projekt „Innowacje na rzecz Aktywnego Starzenia się” (ang. *Design-led Innovations for Active Ageing – DAA*). Zrzeszone w nim były miasta z 8 europejskich krajów: Finlandii, Norwegii, Belgii, Polski, Szwecji, Bułgarii, Hiszpanii i Niemiec. Podstawowym celem działania w jego ramach było opracowanie i dzielenie się społecznymi innowacjami służącymi rozwiązywaniu problemów starzejącej się populacji. Z kolei do efektów można zaliczyć opracowanie systemu opieki na osobami

z chorobą Alzheimera, przetestowanie modeli indywidualnego budżetowania, umożliwiającego seniorom kompleksowe zarządzanie poziomem wsparcia i usługami społecznymi, czy koncepcję współpracy organizacji edukacyjnych z seniorami w zapobieganiu ich wykluczeniu społecznemu ([https://keep.eu/...](https://keep.eu/)).

Wymienione tu przykłady to tylko niewielka część inicjatyw, które coraz powszechniej stosują polskie miasta, by zapewnić seniorom optymalne warunki życia oraz zapobiegać ich wykluczeniu cyfrowemu, a co za tym idzie społecznemu. Jednak należy także zwrócić uwagę, że ciągle pozostaje olbrzymi obszar do zagospodarowania.

Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że prawidłowo tworzona i realizowana koncepcja Smart City pozwala miastu i jego mieszkańcom „przyjaźnić” się starzeć. Seniorzy, niezależnie od tego, jak zaawansowany jest ich wiek, powinni czuć się w takich miastach bezpiecznie i wygodnie. Dlatego wszelkie inicjatywy podejmowane przez władze lokalne powinny uwzględniać ich potrzeby i oczekiwania, a także wymagania, by mogli w swoim mieście aktywnie funkcjonować i partycypować w jego życiu. W tym celu konieczne jest zagwarantowanie osobom starszym mobilności, udogodnień w obszarze infrastruktury i możliwości samorealizacji. Dlatego do najczęściej podejmowanych smart inicjatyw na rzecz seniorów można zaliczyć: dostosowywanie zdygitalizowanego systemu informacji miejskiej, infrastruktury komunalnej oraz obsługi klientów w urzędach do potrzeb i możliwości seniorów, kształtowanie ich umiejętności cyfrowych, a co za tym idzie aktywizacja cyfrowa, a także upowszechnienie dostępu do aplikacji mobilnych umożliwiających podnoszenie bezpieczeństwa społecznego i zdrowotnego osób w starszych grupach wieku.

Dzięki smart rozwiązaniom nakierowanym na seniorów wzrasta jakość ich życia, a jednocześnie zmniejszają się wydatki miasta ponoszone na świadczenia pomocy społecznej czy niektóre usługi zdrowotne. Możliwe staje się także budowanie solidarności międzypokoleniowej oraz nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego, w którym wszystkie grupy mieszkańców partycypują w działaniach na rzecz swojego miasta i jego mieszkańców oraz wszyscy czują się w nim potrzebni.

Literatura

1. Baskakova M., Soboleva I. (2019), *Nowye grani funkcional'noy negramonosti v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki*, „Voprosy Obrazovaniya”, 1, s. 244-263.
2. Batorski D. (2015), *Technologia i media w domach i w życiu Polaków*, [w:] Czapiński J., Panek T. (2015), *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, s. 373-395, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.
3. Batorski D., Zając J.M. (red.) (2010), *Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec internetu*, UPC, Warszawa, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/1458> (dostęp: 23.08.2021).
4. Burzyńska M., Kopiec T. (2020), *Ocena potrzeb w zakresie aktywizacji seniorów na terenie województwa łódzkiego – kształtowanie lokalnej polityki senioralnej*, Fundacja System Aktywizacji Seniora, Łódź.

5. Cyrklaff M.J. (2016), *Wykluczenie cyfrowe osób w wieku 50+. Sygnalizacja problemu*, [w:] Gieranczyk W. (red.), *Starzenie się ludności jako wyzwanie XXI wieku. Ujęcie interdyscyplinarne*, s. 199-211, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń.
6. Czapiński J., Kotowska I.E., Panek T. (2015), *Diagnoza społeczna. Jacy jesteśmy. Jak żyjemy?*, Polskie Towarzystwo Statystyczne, Warszawa.
7. Czopko S. (2012), *Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu osób starszych*, „Studia Politicae Universitatis Silesiensis”, nr 9, s. 274-283.
8. Fabiś A., Wawrzyniak J.K., Chabior A. (2015), *Ludzka starość. Wybrane zagadnienia gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
9. Gogołek W. (2006), *Technologie informacyjne mediów*, Oficyna Wydawnicza Aspra, Warszawa.
10. GUS (2020), *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w gospodarstwach domowych w 2019 roku (cz. 2.)*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolescenstwo-informacyjne/spolescenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach-administracji-publicznej-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2019-roku,3,18.html> (dostęp: 23.08.2021).
11. <https://keep.eu/projects/5364/Design-led-Innovations-for-A-EN/> (dostęp: 23.08.2021).
12. <https://www.app4family.eu/> (dostęp: 22.08.2021).
13. <https://www.wroclaw.pl/smartcity/miedzypokoleniowy-dzien-smartbabci-i-smartdziadka-we-wroclawiu> (dostęp: 22.08.2021).
14. *Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce za 2019 rok* (2020), Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa, <https://www.gov.pl/web/rodzina/informacja-o-sytuacji-osob-starszych-w-polsce-za-2019-r> (dostęp: 22.08.2021).
15. Kubicka-Mącznik A., Makuch J. (2017), *Korzyści wynikające ze stosowania rozwiązań telemedycznych w świetle badań naukowych – wybrane zagadnienia*, „Choroby Serca i Naczyń”, 14, nr 1, s. 9-14.
16. Machol-Zajda L. (2005), *www.wykluczeni.com, czyli rzecz o wykluczeniu informacyjnym*, [w:] Frąckiewicz L. (red.), *Wykluczenie społeczne*, s. 101-112, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
17. *Polityka Senioralna Miasta Poznania na lata 2017-2012*, Załącznik do uchwały Nr LV/1001/VII/2017 Rady Miasta Poznania z dnia 17 października 2017 r.
18. Susło R., Paplicki M., Drobnik J. (2019), *Wykluczenie cyfrowe osób starszych lub niepełnosprawnych*, „Journal of Visualized Experiments”, nr 150, s. 173-189.
19. Szadzińska E. (2021), *Wykluczenie cyfrowe podczas pandemii*, Federacja Konsumentów, Warszawa.
20. Trzpiot G. (2019), *Inteligentne miasta muszą być przyjazne seniorom. Technologie ułatwią im transport i dostęp do opieki zdrowotnej*, <https://innowacje.newseria.pl/news/inteligentne-miasta-musza,p134888436> (dostęp: 22.08.2021).
21. Wojniak J. (2010), *Problem cyfrowej stratyfikacji w ponowoczesnym społeczeństwie informacyjnym*, „Państwo i Społeczeństwo”, nr 2, s. 135-144.
22. Zamorska K., Makuch M. (2018), *Starzenie się społeczeństwa. Wymiar społeczny, gospodarczy i polityczny*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

USED SMART CITY SOLUTION IN CITY MANAGEMENT AND COMBAT WITH DIGITAL EXCLUSION OF SENIORS

Abstract: The digital exclusion of people in older age groups is one of the most important problems faced by city authorities that undertake activities for the social activation of seniors. For this reason, local governments and city councils undertake various initiatives aimed at reducing or eliminating digital barriers in access to services and public space. Therefore, the chapter will present initiatives in this area taken by selected Polish cities that are active in the fight against digital exclusion, as well as the effects of these initiatives.

Keywords: digital exclusion, city management, senior, Smart City

Rozdział 22

SERVQUAL AS A TOOL FOR ASSESSING THE QUALITY OF THE CZESTOCHOWA RUN

Izabella Sowier-Kasprzyk²⁶

Abstract: Nowadays physical activity is promoted and Polish people are more interested in this activity. They attend sports and recreation centers. Among the ones who are active there is a group of amateurs of running. One of the popular runs in Poland is Czestochowa Run. The general aim of the chapter was to determine the quality of the organization of the run. Organizers of the run try to communicate with runners and create an aura of trust around the relationship. Thanks to trust, the organizers of the run can make the product more attractive with unusual, additional values. It is important to establish cooperation with the participants of the run, because during the contact, information is exchanged and partnerships are created. The specific objective of the study was to determine the differences between the expected service and the received service. The Servqual questionnaire was selected to examine the quality of service. The chapter assumes that the participants of the Czestochowa Run highly value the organization of the run and there is no fundamental, statistically significant difference between expectations and perceived reality. Only in the case of the responsiveness feature there were slight differences in the respondents' expectations. Based on the research, general recommendations for the organizers of the Czestochowa Run can be determined. The presented research results may form the basis for creating training of people who have direct contact before, after and during the running event.

Keywords: Czestochowa run, digitalization, marketing, quality of services, recreation, Servqual, sport

Introduction

Due to the changes taking place on the market of sports and recreational services, the organizers of the runs are trying to foster partnership between them and the participants of the run. They try to communicate with runners and create an aura of trust around the relationship. Thanks to trust, the organizers of the run can make the product more attractive with unusual, additional values. It is important to establish cooperation with the participants of the run, because during the contact, information is exchanged and partnerships are created. Information can be exchanged directly during the run as well as during preparation for the run and after the run. Information exchange is possible thanks to the use of modern technologies. Thanks to these technologies, it is possible to conduct the Servqual study, which is the subject of this paper.

Nowadays, many organizations are introducing the conversion of analogue data to digital. This is because this conversion has a positive effect on the functioning of

²⁶ Czestochowa University of Technology, Faculty of Management

the organization. The process leading to the conversion of analogue data to digital form is digitization. Most companies use technology platforms to create value for the customer. These activities involve employees of the organization and customers. As a result, the approach to the customer, business partners and company staff changes. Digitization affects the way business is run and the company's strategy.

This situation applies not only to enterprises but also to non-profit organizations that want to improve their product. An example of this is the Active People Club in Czestochowa. This club has been organizing various types of runs for over ten years. The most famous and popular is the Czestochowa race organized every year.

Digitization in an organization such as KLA Zabiegani may lead to new forms of cooperation between the club and participants of runs organized by the club. Thanks to the use of digital technologies, the Club may, among others lower costs related to the organization of the run and increase customer loyalty and satisfaction. The participant's satisfaction is very important to the club. One of the activities the club can use is directly related to digitization and is the Servqual method presented in the following paper.

Table 22.1. Sport disciplines practiced by Poles

What sport have you played in the last year?	Have you practiced these sports regularly or occasionally?	
	Regularly	Occasionally
	In %	
Group fitness classes, e.g. crossfit, zumba	64	36
Exercises in the gym indoors, in the sports hall, bodybuilding	62	38
Running, jogging	55	45
Exercises that you do at home on your own initiative	52	48
Cycling	45	55
Nordic walking	38	62
Dancing	38	62
Exercises at the outdoor gym	37	63
Football	32	68
Rehabilitation or therapeutic exercises recommended by a doctor	32	68
Winter sports	29	72
Swimming	29	71
Walking in the mountains, hiking on hiking trails	29	71
Volleyball	22	78

Sports disciplines practiced by more than 5% of respondents were included

Source: (CBOS 2018, p. 5)

Digitization helps in the development of materials for the Servqual test. After the examination, the test results are saved in the computer and their processing is easier. The advantages of digitization of data that will be used for the Servqual method is quick and direct contact with the sport participants. It is easy and cheap to find a participant on the list of data gathered in the computer while comparing with the analogue data processing. Moreover, the system allows you to view all data at any time and generate reports. Thanks to this, making decisions regarding the improvement of the quality of the race organization becomes easy and transparent. Digitization, improving the quality of sports and recreational activities concerns an important issue – human physical activity. Thus, digitization helps in the right cause of health.

In recent years, physical activity of Poles has become increasingly important. The results of the research carried out by CBOS (Public Opinion Research Center) show that according to Poles, an active lifestyle and a proper diet have an impact on human health (CBOS 2019). Among the sporting activities that Poles do most often in one of the leading places is running as shown in table 22.1.

Poles run individually or in running groups and during the year often participate in organized running competitions. One of such organized events is the Czestochowa Run (10 km).

The purpose of this article was to examine the quality of the service provided which is the organization of the above run in order to improve it.

Material and methods

The advances in digital technologies inclusive of information, computing, communication and connectivity, have unleashed new opportunities for business model innovation (Bharadwaj et al. 2013). And the synchronization of IT strategy and the business strategy has resulted to emerge the concepts of Digitalization, Digital Business Strategy (DBS) and Digital Business Models to the market that enable work to be carried out across boundaries of time, distance, and function (Udovita 2020).

Customers evaluate the product/service against their needs and expectations. The outcome may be either satisfaction or dissatisfaction (Tsitskari, Antoniadis, Costa 2014). It is important to appreciate that the quality of the service is whatever the customer perceives it to be and, such as, managers must ensure that the customer perspective is incorporated within their definition of service quality (Hinch et al. 2013).

The study, which was conducted on the participants of previous editions of the Czestochowa Run, was to show us any deficiencies occurring during the provision of the recreational service which is the organization of the run from registration to the end of the run. The aim of the study was to improve the organization of the run and to develop activities to improve the quality of recreational services provided. Nowadays, it is not enough to care for the high standard of services provided, but it is necessary to constantly improve them (Goranczewski, Puciato 2011).

The Servqual questionnaire was used for the study. The Servqual method assumes that the quality of service is to meet the customer's expectations. We can determine this quality by catching the difference between the expected service and the service

the client receives (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, 1988). Expectation is defined as the anticipation and prediction of a future situation and especially as the possible benefit to be gained after meeting an already known need. In other words, expectation is seen as an important determiner of ensuring customer satisfaction and continuity in sport facilities and businesses (Yıldız, Polat, Güzel 2018).

The Servqual method shows five situations in which the quality of services decreases. Using this method, you can identify errors that occur in the process of creating or providing services. Here are the differences that may occur (Urbaniak 2013):

- the difference resulting from the client's expectations and the perception of the given requirements by the company's management,
- the difference resulting from the perception of customer expectations by the company's management and the specification of services,
- the difference resulting from the specification and quality of services and the quality of services rendered,
- the difference resulting from the quality of the service provided and the information available to the consumer about the service provided,
- the difference resulting from the level of fulfilled expectations and the client's perception of the service.

The global assessment is the average of points obtained at the level of individual quality spheres. This allows one perceived quality of service to be expressed in one number (Strumiłło, Wierzbicka 2016).

Participants of the Czestochowa Run were to assess in points on a scale of 1 to 7 statements in relation to the following areas of quality (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985):

1. tangibles – materiality: providing access to equipment, materials and personnel;
2. reliability – reliability of the service;
3. responsiveness – responsibility, willingness to help, provide immediate service;
4. assurance – certainty, trust, credibility, knowledge availability and kindness of employees, as well as their ability to generate trust;
5. empathy.

The study was conducted among participants of the Czestochowa Run of previous editions. A non-random selection method was used. The study was purposefully conducted among the participants of the run, because knowing the organization of the run they could assess it. The survey was conducted using the online survey method in the period from February to March 2020.

Results of the research

The aim of the study was to determine the differences between the expected service and the received service. After the examination, the results were analyzed. When presenting the results of the survey, the gender distribution of respondents will be shown at the beginning as shown in the chart 22.1.

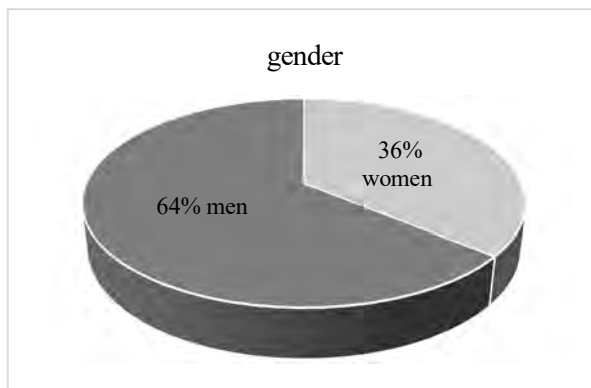


Chart 22.1. Gender of respondents

Source: own study based on conducted research

According to the chart, the majority of respondents were men, it was 65% of respondents.

The age of the respondents is also important information. This is shown in the chart below.

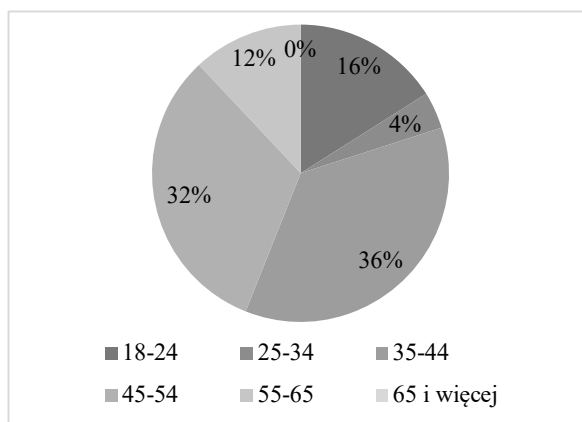


Chart 22.2. Age of respondents

Source: own study based on conducted research

The chart 22.2 shows that the largest group were people aged 35-44. On the other hand, respondents aged 45 to 54 were in the second position.

This work attempts to determine the differences between the expected service and the received service. Determining where the gap exists, which should be levelled by the management of the Czestochowa Run.

The research hypothesis was put forward that the participants of the Czestochowa Run highly evaluate the organization of the run and there is no fundamental, statistically significant difference between expectations and perceived reality.

In reference to the organization of the Czestochowa Run, it should be stated that as regards the exchange spheres of the quality of the organization of the run, such as tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy, there are only slight fluctuations between the service expected by the participants and the received. This is shown in the chart 22.3.

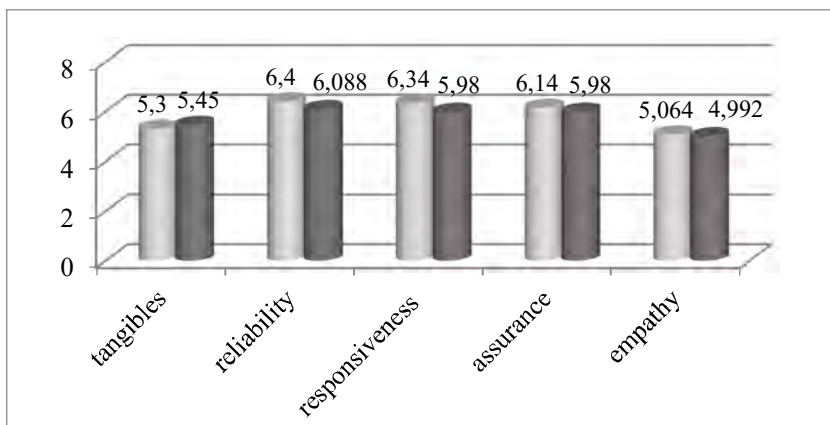


Chart 22.3. Assessment of the organization of the Czestochowa Run: service expected and received (received-light grey, expected-dark grey)

Source: own study based on conducted research

An example is the assessment, e.g. tangibles, in which the difference between the expected and the received service is only 0.15.

When assigning tangibles, the respondents rated devices, changing rooms, sanitary facilities, neat running service and running information materials. The chart 22.4 shows that the maximum points for individual tangibles were rated high, because the lowest grade was the rating of information materials, which was almost 5 points, which is a good result.

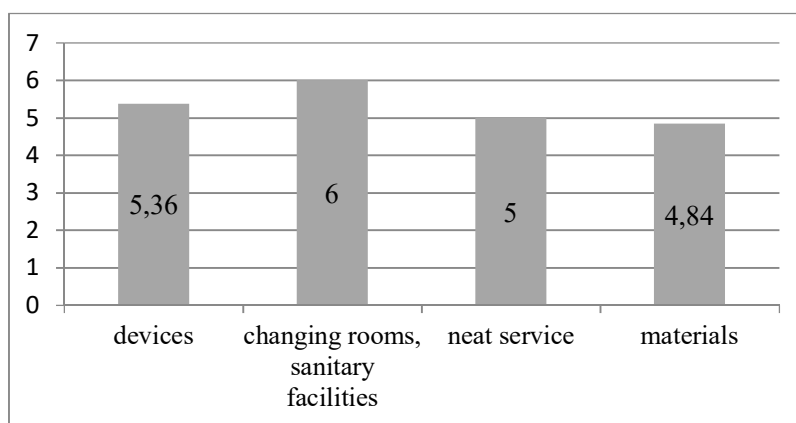


Chart 22.4. Rating of tangibles

Source: own study based on conducted research

Referring to the next sphere of quality, which is reliability, the situation looks similar or even better because respondents rated the five components of reliability above 6 points, i.e. very high. This is shown in the chart 22.5.

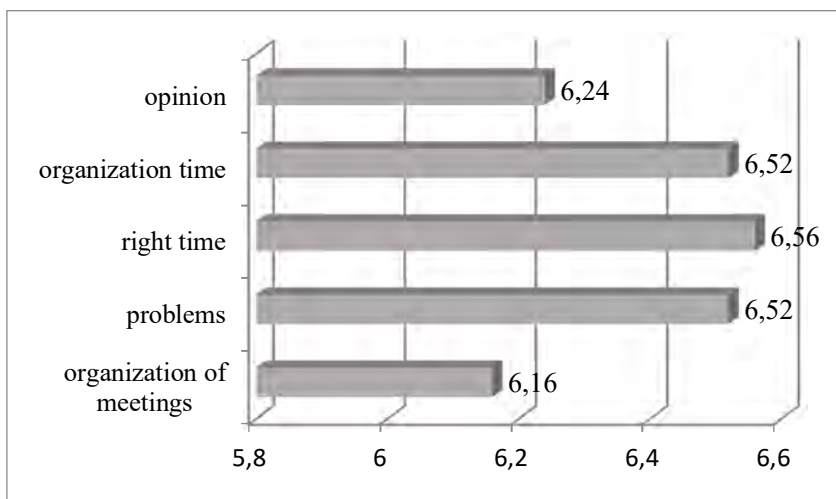


Chart 22.5. Reliability rating

Source: own study based on conducted research

Similarly, i.e. above 6 points, respondents rated the responsiveness of the organizers of the Czestochowa Run. The assessment of individual components of responsiveness is shown in chart 22.6.

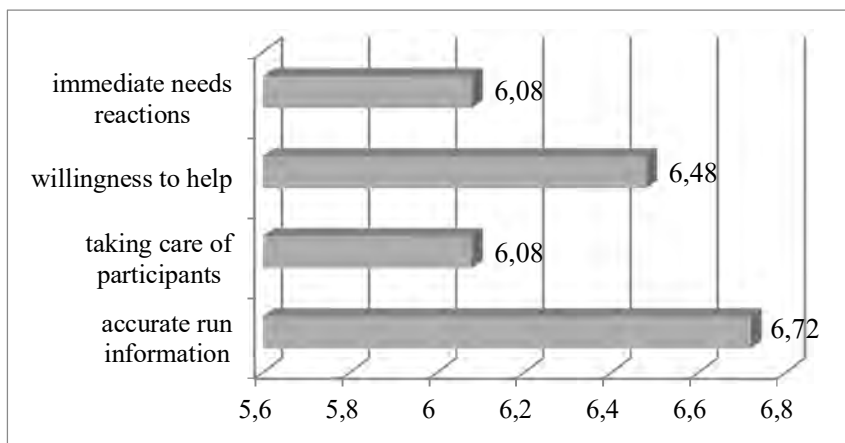


Chart 22.6. Responsiveness rating

Source: own study based on conducted research

Verification of the hypothesis

To verify the hypothesis, a statistical method was used – the student t-test, which consists in determining the distribution value. This is the probability distribution used to create confidence intervals, test statistical hypotheses, and to evaluate measurement error. The table 22.2 presents a detailed analysis of the data obtained from the conducted study.

Table 22.2. Analysis of the gap between expectations and real perception of the Czestochowa Run

	Expected value x_i	Perceived value y_i	Gap $x_i - y_i$	Average differences xsr $(x_i - y_i)/n$	Standard deviation differences	Theoretical statistics t kryt	Empirical statistics t	Hypothesis $H_0: U=0$
Tangibles								
	5,36	5,52	-0,16					
	6	5,08	0,92					
	5	5,72	-0,72					
	4,84	5,48	-0,64	-0,15	0,65	-2,35	-0,4	rejected
Reliability								
	6,16	6,08	0,08					
	6,52	5,76	0,76					
	6,56	6,2	0,36					
	6,52	6,64	-0,12					
	6,24	5,76	0,48	0,22	0,3	2,13	1,44	no grounds for rejection
Responsiveness								
	6,72	6,68	0,04					
	6,08	5,68	0,4					
	6,48	6,04	0,44					
	6,08	5,52	0,56	0,36	0,19	2,35	3,22	rejected
Assurance								
	6,04	5,88	0,16	0				
	6,2	6,2	0	0,02				
	6,08	6,12	-0,04	0,03				
	6,24	5,72	0,52	0,16	0,22	2,35	1,25	no grounds for rejection

Empathy								
	5,28	5	0,28	0,02				
	4,96	4,8	0,16	0				
	5,36	4,6	0,76	0,39				
	4,6	5,12	-0,52	0,43				
	5,12	5,44	-0,32	0,14	0,41	2,13	0,66	no grounds for rejection
All factors								
Tangibles	5,30	5,45	-0,15					
Reliability	6,40	6,09	0,31					
Responsiveness	6,34	5,98	0,36					
Assurance	6,14	5,98	0,16					
Empathy	5,06	4,99	0,07	0,15	0,18	2,13	1,65	no grounds for rejection

For standard deviation differences the following equation was used: $\sqrt{\sum(xi - xsr.)^2/n}$
Source: own study based on conducted research

Table 22.2 presents the results of the analysis of the gap between expectations and actual perception of the Czestochowa Run. From the empirical research, the index for normal distribution was calculated according to the formula:

$$t = \frac{\bar{z}}{s_z} \sqrt{n - 1} \quad (1)$$

As for individual groups of factors, the hypothesis was established that there is no fundamental, statistically significant difference between expectations and perceived reality. The factors are expressed as arithmetic means.

After calculating the t index, it was compared with the index from the Student's t-distribution tables. If the absolute value of empirical statistics was higher than the absolute value of theoretical statistics, the hypothesis was rejected. If absolute empirical statistics were lower, it was found that there were no grounds to reject the null hypothesis in favour of an advantage of expectations or perceived reality.

In the first group, the tangibles group, the equality hypothesis was rejected. It means, that there was a statistically significant difference in favour of perceived reality. In other words, participants of the Czestochowa Run got more than they expected. The only exception was the availability of changing rooms, sanitary facilities and other rooms.

In the second group, i.e. the reliability group, there are no grounds to reject the hypothesis of equality of means. This means that there was no statistically significant difference between expectations and reality. In other words, the participants of the Czestochowa Run did not get more than they expected, but it was a small difference. The exception is that the organizers show a sincere interest in solving the runner's problem.

In the third group, i.e. the responsiveness group, the hypothesis on equality of means was rejected. It means, that in terms of responsiveness there was a statistically significant difference between expectations and reality. Participants of the Czestochowa Run got less than they expected. In this case, however, all individual average expected factors proved to be higher than those seen in reality. This mainly applies to responding to requests and willingness to help.

In the fourth group, i.e. the assurance group, there are no grounds to reject the hypothesis of equality of means. This means that there was no statistically significant difference between expectations and reality. Runners got almost exactly what they expected. A small exception is the fact that the organizers of the second group, the reliability group, have no reason to reject the hypothesis of equality of means. This means that there was no statistically significant difference between expectations and reality. In other words, the participants of the Czestochowa Run did not get more than they expected, but it was a small difference. The exception is the confrontation of the organizers' knowledge.

In the fifth group, the empathy group, there are no grounds to reject the hypothesis of equality of means. This means that there was no statistically significant difference between expectations and reality. Runners did not always get exactly what they expected, but these differences were not statistically significant. The differences mainly concerned factors such as attention to competitors and preparation for the run in favour of expectations.

In general, the participants of the Czestochowa Run received about as much as they expected. There are no grounds for rejecting the hypothesis about the equality of average expectations in relation to perceived factors in fact. There are differences in each group to the detriment of the organizers, but they are not statistically significant. The task of the organizers is therefore to improve the product in favour of reliability, responsiveness and assurance, because the result is slightly distorted by the positive reception of tangibles.

Discussion

The purpose of the work was to determine the expectations of participants of the Czestochowa Run in relation to the organization of the run and in relation to digitalization. To this end, five quality spheres having an impact on the organization of the run were selected. These were: tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy. After testing using the Servqual questionnaire and using the t-Student distribution, it was possible to determine insignificant gaps in the provision of the service. Only in the sphere of quality, which is responsiveness, did a significant difference between the participants' expectations and reality occur.

Summary

Based on the research, the participants of the Czestochowa Run rated the event very high. Only minor recommendations for the organizers of the Czestochowa Run can be determined. The organizers' activity could focus on improving the service of

participants in terms of the quality sphere which is responsiveness. In the survey questionnaire, under the term responsiveness respondents rated:

- degree of informing participants about the exact date of the run;
- promptly taking care of run participants;
- showing willingness to help participants;
- constant response to the requests of participants in the run.

It is recommended that decision-makers among the run organizers organize training for people who have direct contact before, after and during the course of the running event.

Thanks to the technologies, it is possible to conduct the Servqual study, which is the subject of this paper. Research such as Servqual is needed, inter alia, in a situation where the company is associated with customers, in this case participants of the run. The organizers want to communicate with participants in order to jointly build value in an atmosphere of trust. There is a better flow and exchange of information. Information exchange is possible thanks to the use of modern technologies.

References

1. Bharadwaj A. et al. (2013), *Digital Business Strategy: Toward A Next Generation Of Insights*, "MIS Quarterly", 37, 2, pp. 471-482.
2. CBOS (2018), *Aktywność fizyczna Polaków*, "Komunikat z Badań", 125, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_125_18.PDF (access: 25.08.2021).
3. CBOS (2019), *Jak zdrowo odżywiają się Polacy*, "Komunikat z Badań", 106, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2019/K_106_19.PDF (access: 25.08.2021).
4. Frankowska J. (2019), *Digitalizacja, jak wpływa na działalność biznesową*, <https://innovaops.pl/digitalizacja-jak-wplywa-na-dzialalnosc-biznesowa/> (access: 28.08.2021).
5. Goranczewski B., Puciato D. (2011), *Application of SERVQUAL Questionnaire in the Measurement of Quality of Hotel Services*, „Polish Journal of Sport and Tourism”, 18, pp. 166-171.
6. Hinch T. et al. (2013), *Leisure Constraint Theory and Sport Tourism*, [w:] Gibson H. (ed.), *Sport Tourism. Concepts and Theories*, pp. 10-11, Routledge, Taylor and Francis Group, London, New York.
7. https://www.naukowiec.org/tablice/statystyka/rozkład-t-studenta_248.html (access: 27.08.2021).
8. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985), *A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research*, „Journal of Marketing”, 49, s. 41-50.
9. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988), *Servqual: A Multipal-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing”, 64, 1, s. 12-40.
10. Strumiłło J., Wierzbicka B. (2016), *The Modified Servqual Method as a Tool for Measuring Customer Satisfaction in Service Processes*, „Journal of Management and Finance”, 14, 2(1), pp. 35-44.
11. Tsitskari E., Antoniadis Ch., Costa G. (2014), *Investigating the Relationship Among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in Cyprian Fitness Centers*, „Journal of Physical Education and Sport (JPES)”, 14, 4, 79, pp. 514-520.
12. Udovita P.V.M.V.D. (2020), *Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era*, „International Journal of Scientific and Research Publications”, 10, 2, pp. 520-529.
13. Urbaniak A. (2013), *Zastosowanie metody SERVQUAL do oceny jakości usług rekreacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula. Ekonomia”, 32, pp. 29-38.

14. Yıldız K., Polat E., Güzel P. (2018), *A Study Investigating the Perceived Service Quality Levels of Sport Center Members: A Kano Model Perspective*, „Journal of Education and Training Studies”, 6, 4, pp. 177-183.

SERVQUAL JAKO NARZĘDZIE DO OCENY JAKOŚCI CZĘSTOCHOWSKIEGO BIEGU

Streszczenie: Obecnie w Polsce aktywność fizyczna jest promowana, a Polacy są coraz bardziej nią zainteresowani. Uczęszczają m.in. do ośrodków sportu i rekreacji. Wśród aktywnych jest grupa amatorów biegania. Jednym z popularnych biegów w Polsce jest Bieg Częstochowa. Ogólnym celem rozdziału było określenie jakości organizacji biegu. Organizatorzy biegu starają się komunikować z biegaczami i tworzyć wokół relacji aurę zaufania. Dzięki zaufaniu organizatorzy biegu mogą uatrakcyjnić produkt o dodatkowe walory. Ważne jest nawiązywanie współpracy z uczestnikami biegu, ponieważ podczas kontaktu dochodzi do wymiany informacji i stworzenia relacji partnerskiej. Celem szczegółowym badania było określenie różnic pomiędzy usługą oczekiwaną a usługą otrzymaną. Kwestionariusz Servqual został wybrany do zbadania jakości usług. W badaniu przyjęto, że uczestnicy Biegu Częstochowskiego wysoko cenią organizację biegu i nie ma zasadniczej, statystycznie istotnej różnicy między oczekiwaniami a postrzeganą rzeczywistością. Na podstawie przeprowadzonych badań można określić ogólne rekomendacje dla organizatorów Biegu Częstochowskiego. Przedstawione wyniki badań mogą stanowić podstawę do stworzenia szkoleń osób, które mają bezpośredni kontakt przed, po i w trakcie imprezy biegowej.

Słowa kluczowe: Bieg Częstochowski, digitalizacja, jakość usług, marketing, rekreacja, Servqual, sport

Rozdział 23

ZRÓŻNICOWANIE RELACJI W INSTYTUCJACH MUZEALNYCH: WIELOPODMIOTOWE PODEJŚCIE DO WSPÓŁPRACY

Magdalena Sawczuk²⁷

Streszczenie: Współcześnie w dyskusjach dotyczących zarządzania coraz ważniejsze stają się zasoby niematerialne, jak również relacje oraz renta relacyjna, możliwe do zidentyfikowania w różnych kontekstach organizacyjnych. Ze względu na ich znaczenie w zarządzaniu ważne jest rozpoznanie i właściwe formowanie. Znaczenie to wzrasta między innymi w muzeach, które coraz intensywniej współpracują z otoczeniem. Jednak mimo wskazywania na istotność budowania relacji, kwestia ta jest zbadana w ogólnym stopniu. Dlatego celem rozdziału jest identyfikacja i charakterystyka form relacji w praktyce zarządzania muzeami, ze wskazaniem na ich zmiany w czasie. Do jego realizacji wybrano jakościowe podejście badawcze: wywiady częściowo ustrukturyzowane i jakościową analizę dokumentów. Wyniki umożliwiły określenie głównych wymiarów wielokierunkowych relacji muzeum z otoczeniem w dłuższej perspektywie czasowej. Bardzo istotne okazały się także relacje nieformalne. Wyniki wskazują na rosnące znaczenie relacji muzeum z otoczeniem, często nawiązywanych spontanicznie i nieformalnie, oraz na dążenie do kształtowania szerokich sieci powiązań.

Słowa kluczowe: interesariusze, muzea, relacje, zarządzanie

Wprowadzenie

Nawiązywanie i utrzymywanie relacji, ich zróżnicowanie oraz zarządzanie nimi zajmują istotne miejsce w dyskusjach z zakresu zarządzania. Relacje to jeden z kluczowych zasobów firmy (np. Ritter, Wilkinson, Johnston 2004), dzięki którym można uzyskać dostęp do innych istotnych zasobów (Watson i in. 2018). Relacje mogą wpływać na przewagę konkurencyjną organizacji (np. Klimas 2015; Jones, Harrison, Felps 2018), co w dobie niestabilności otoczenia zdaje się mieć coraz większe znaczenie. Jednocześnie podkreśla się, że organizacje są zaangażowane w relacje z wieloma stronami (np. Gyrd-Jones, Kornum 2013), co może tworzyć dodatkowe wyzwania podczas realizowania określonych zadań bądź spełniania oczekiwań różnych interesariuszy. Niemniej jednak podejście relacyjne, łącząc aspekty społeczne i ekonomiczne (Mielcarek 2014), ma znaczenie z perspektywy osiągnięcia korzyści przez organizację.

²⁷ Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Przedsiębiorczości

Znaczenie posiadania zróżnicowanych relacji dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (np. Klimas 2015; Jones, Harrison, Felps 2018) jest obecne również w kontekście instytucji kultury i muzeów (Balser, McClusky 2005). Wielopłaszczyznowe zmiany zachodzące w otoczeniu muzeów, wywierające wpływ na ich funkcjonowanie, sprawiają, że coraz silniej podkreśla się znaczenie podmiotów zewnętrznych dla pomyślnego realizowania działań muzealnych. Istotność relacji odnosi się w dużej mierze do względów ekonomicznych, ale nie mniej ważne są czynniki społeczne czy też emocjonalne. Jednakże, mimo wskazywania na znaczenie relacji muzeum z instytucjami i osobami, odnotować można brak pogłębionej analizy relacji obserwowanych w muzeach, jak również brak zgłębienia wielokierunkowości nawiązywanych form współpracy. Dlatego też celem rozdziału jest próba scharakteryzowania form i typów relacji obserwowanych w praktyce zarządzania wybranymi instytucjami muzealnych.

Struktura rozdziału jest następująca. W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na powiązania między teorią interesariuszy a zarządzaniem relacjami oraz krótko scharakteryzowano obecne w literaturze typologie relacji. Następnie nakreślono stan wiedzy dotyczącej zarządzania relacjami w kontekście muzeów. Po wskazaniu luk badawczych przedstawiony został cel badawczy oraz metodyka badań. W dalszej części zaprezentowano wyniki badań oraz podsumowanie wraz ze wskazaniem dalszych kierunków badawczych.

Zarządzanie relacjami i teoria interesariuszy – istniejące powiązania

Teoria interesariuszy odnosi się także do identyfikowania i ustalania sposobów zarządzania relacjami z podmiotami mogącymi wpływać na organizację lub znajdującymi się pod wpływem jej działań (np. Jones, Harrison, Felps 2018). Chociaż definicje „interesariusza” różnią się w zależności od tego, co jest przyjęte za punkt odniesienia w analizie (Miles 2017, s. 439), zawsze wskazują na istnienie relacji pomiędzy centralną organizacją a interesariuszem. Z perspektywy zarządzania istotne jest nie tylko przyjęcie określonej definicji i identyfikacja interesariuszy, ale przede wszystkim klasyfikacja pod względem istotności i ustalenia, jakie działania należy przedsięwziąć. Klasyfikowanie może być dokonywane na różne sposoby, jednym z nich jest weryfikowanie istotności interesariuszy. Im interesariusz więcej atrybutów posiada, tym jest ważniejszy dla organizacji (Mitchell, Agle, Wood 1997, s. 873). Interesariusz o największej liczbie atrybutów jest najważniejszy, ma możliwość silnego wpływania, zatem i relacje z nim są szczególnie istotne. Jednocześnie relacje i wpływy są zmienne i zróżnicowane, przez co interesariusz peryferyjny, pozornie mający mniejszą zdolność wpływania na organizację, może również być istotny dla określonych działań i projektów. Sama sieć interesariuszy może ulegać poszerzeniu poprzez decyzje wewnętrznych interesariuszy o angażowaniu określonych podmiotów (Lehtinen, Aaltonen, Rayala 2019). Zatem ze względu na rodzaj i znaczenie interesariusza relacje mogą się różnić, jednakże zawsze jakaś ich forma jest możliwa do zaobserwowania.

Korzyści związane z posiadaniem różnorodnych relacji określane są jako „renta relacyjna”, której to relacje są źródłem (Klimas 2019). Rozumiana jest ona jako ponadprzeciętna korzyść możliwa do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa dzięki podjętemu wspólnemu działaniu (Dyer, Singh 1998, s. 662; Piwoni-Krzeszowska 2014). Jednocześnie, oprócz określenia znaczenia renty relacyjnej, istotne jest rozpoznanie definicji „relacji” oraz ustalenie możliwych form, jako że wobec zróżnicowania działających w otoczeniu podmiotów nawet w ramach tej samej organizacji można zidentyfikować ich wielorakość. W definiowaniu relacji zakłada się ich wąskie lub szerokie rozumienie (Piwoni-Krzeszowska 2014). Relacje mogą być określane jako odczucia, postawy czy też zachowania dwóch podmiotów, które oddziałują na siebie w sposób pozytywny, negatywny lub neutralny (Piwoni-Krzeszowska 2014), co wskazuje już na jedną z możliwych klasyfikacji. Zauważono, że rozpoznanie relacji pod kątem ich form i możliwości kategoryzowania jest zagadnieniem w sposób szeroki opisanym w literaturze (Klimas 2019).

Relacje mogą być pozytywne, negatywne lub neutralne (Labianca, Brass 2006; Piwoni-Krzeszowska 2014). Wskazując na rodzaje relacji, można odnieść się także do relacji silnych i słabych, gdzie siła powiązana jest z częstotliwością, wzajemnością, emocjonalną intensywnością, jak również z bliskością relacji (Granovetter 1973). W charakterystyce relacji istotnym elementem jest czas ich trwania, powiązany z ich ciągłością i trwałością (Zakrzewska-Bielawska, 2018). Mówiąc o trwałości, wymienić można relacje krótkookresowe lub długookresowe. Relacje krótkookresowe to chociażby relacje transakcyjne, okazyjne lub perspektywiczne (Zakrzewska-Bielawska 2018; Klimas 2019). W odniesieniu do ciągłości wskazuje się na relacje ciągłe, związane z podobieństwem geograficznym lub relacji społecznych oraz relacje nieciągłe, które występują na podstawie interakcji (Klimas 2019, s. 31). Elementem również rozpatrywanym jest formalizacja relacji, w ramach której można mówić o relacjach formalnych oraz nieformalnych (np. Klimas 2015; Lenart-Gansiniec 2016; Zakrzewska-Bielawska 2018). Katalog relacji międzyorganizacyjnych wskazuje także na ich zróżnicowanie co do stopnia i rozkładu zależności, celu relacji, podmiotów czy też kierunków relacji (Lenart-Gansiniec 2016). Zatem w zależności od zróżnicowania hierarchii relacje mogą być symetryczne lub asymetryczne (Brass, Butterfield, Skaggs 1998). Proponowany zbiór kategorii nie ogranicza się do powyżej przedstawionych, co podkreśla ich niejednorodność oraz możliwość odniesienia do różnych kontekstów organizacyjnych, w tym do instytucji kultury i muzeów.

Zarządzanie relacjami i interesariusze instytucji muzealnych

Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu muzeów nie pozostaje bez wpływu na sposób, w jaki organizują swoje działania i jakie funkcje pełnią (Vicente, Camarero, Garrido 2012). Poprzestanie na samej obecności i realizowaniu własnych potrzeb i założeń przestaje być wystarczające. Dotyczy to zarówno działań online, jak i tych w przestrzeni pozawirtualnej, gdzie podkreśla się istotność wchodzenia w dialog i nawiązywania interakcji. Powiązanie z różnymi podmiotami tworzącymi otoczenie muzeum to odpowiedź na oczekiwania odbiorców i ich wzrastające

wymagania, ale jednocześnie konieczność, ponieważ muzea potrzebują innych instytucji do realizowania swoich działań (np. Grimwade, Carter 2000). Zatem specyfika działalności bieżącej statutowej oraz aktywności uzupełniających sprawia, że muzea są zaangażowane w szerokie spektrum relacji z podmiotami stawiającymi zróżnicowane oczekiwania (Legget 2009; Camarero, Garrido, Hernández 2020).

Relacje są obecne i ściśle powiązane z każdym działaniem, niezależnie czy mowa o wystawie, projekcie edukacyjnym czy działaniu społecznym. Jednak, pomimo że relacje w organizacji są tak samo ważne (np. Camarero i in. 2019), intensywniej są eksplorowane relacje z organizacjami lub osobami indywidualnymi znajdującymi się wokół muzeum. Ciężko też rozpatrywać relacje wewnątrzorganizacyjne w oddzieleniu od otoczenia, ponieważ sytuacja w organizacji wpływa na jakość programów i wystaw (Jung 2016). Sukces wystawy czy projektu edukacyjnego wpłynie zaś na rozpoznawalność muzeum i może przyczynić się do umocnienia relacji z instytucjami lub indywidualnymi twórcami. Specyfika funkcjonowania muzeów – duża istotność zewnętrznych źródeł finansowego wsparcia i związane z tym znaczenie promowania własnej działalności – sprawia, że szczególnie zainteresowanie skupia się na relacjach z osobami odwiedzającymi muzeum (np. Legget 2018) bądź będącymi jego darczyńcami (np. Carsten Conner, Larson, Diebel 2014). W dyskusjach pojawiają się także osoby ze społeczności wokół muzeum, aczkolwiek granica pomiędzy odwiedzającym a członkiem lokalnej społeczności jest niejednoznaczna i niejednokrotnie te role są powiązane (np. Carsten, Larson, Diebel 2014). Niemniej jednak w większym stopniu uwaga skupia się na aspekcie samej wizyty, bez wchodzenia w inne role odwiedzającego. Dlatego też istotnym obszarem rozważań jest sposób tworzenia oferty w sposób odpowiedni dla odwiedzającego i jednocześnie atrakcyjny (np. Forrest 2013), jak również kwestia komunikowania otoczeniu działań podejmowanych przez muzea.

Relacje w kontekście instytucji muzealnych rozpatrywane są z perspektywy możliwego wzrostu innowacyjności, szansy na pozyskanie funduszy czy też możliwości poprawy reputacji (Camarero, Garrido, Hernández 2020). Rozważania dotyczą także marketingu relacji – zwłaszcza w nawiązaniu do relacji z darczyńcami (np. Camarero, Garrido 2011) bądź też kształtowania kapitału relacyjnego (Sawczuk 2019). Jednocześnie z rosnącym znaczeniem przemyślanego podejścia do zarządzania relacjami odnotować można brak pogłębionej analizy dotyczącej zróżnicowania form relacji. Rozdział ma zatem na celu eksplorację oraz eksplanację form i typów relacji możliwych do zidentyfikowania w praktyce zarządzania muzeami. Niniejszy cel został doprecyzowany poprzez dwa pytania badawcze:

Pytanie 1. Jakie relacje można obserwować w praktyce funkcjonowania muzeów?

Pytanie 2. W jaki sposób relacje mogą ulegać zmianie w perspektywie czasowej?

Metodyka badań

Do realizacji celu wybrano jakościowe podejście badawcze wraz z metodyką wielokrotnego studium przypadku. Wybór ten jest odpowiedni w momencie ścisłego powiązania celu badawczego z kontekstem funkcjonowania danej organizacji, jak również w sytuacji, w której istotne jest poznanie perspektywy osób uczestniczących

w określonych procesach i formach współpracy (Yin 2015, s. 47-48). W każdym z sześciu przypadków centralny punkt stanowiło jedno muzeum, wybrane w sposób celowy na podstawie założonych wcześniej kryteriów: struktury sieci muzeów w województwie, formy organizacyjnej, formy tematycznej/ rodzaju posiadanej kolekcji. W przypadku formy organizacyjnej pojawia się rozróżnienie na muzea posiadające oddziały oraz instytucje bez oddziałów. Niniejsze kryteria można uznać za kluczowe w procesie doboru jednostek do badania także ze względu na fakt, że bazują bądź są zaczerpnięte z trzech głównych źródeł informacji o strukturze muzeów: raportów Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) i urzędów wojewódzkich, bazy Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów oraz raportów Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu. Ponadto uwzględniono takie kryteria, jak: wiek organizacji, ranga organizacji (otrzymywane nagrody) oraz dostępność instytucji (wybrane muzea są dostępne bez specjalnego umawiania wizyty).

Dane gromadzone były w ramach szerszego projektu dotyczącego zarządzania relacjami z interesariuszami muzeum oraz procesów współtworzenia wartości. Badania do niniejszej publikacji pochodzą z okresu od maja 2020 roku do maja 2021 roku i zostały wykonane przy wsparciu finansowym Programu Strategicznego Inicjatywa Doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim. Biorąc pod uwagę specyfikę badania, kluczowym sposobem gromadzenia danych była realizacja wywiadów pogłębionych częściowo ustrukturyzowanych. W grono rozmówców włączeni zostali przedstawiciele lub kierownicy wybranych działów merytorycznych muzeów oraz kierownicy oddziałów (w zależności od struktury instytucji). Kontakt nawiązano także z reprezentantami niektórych instytucji współpracujących z analizowanymi centralnymi muzeami. Ze względu na trudności spowodowane obostrzeniami pandemicznymi kontakt częściowo miał formę zdalną (komunikacja elektroniczna, rozmowy telefoniczne, rozmowy na Skype i Zoom). Preferowana forma kontaktu ustalana była przez rozmówców, dlatego też w niektórych przypadkach odpowiedzi przesłano drogą pisemną, ale z zaznaczeniem możliwości kontaktowania się celem uzupełniania danych. Podczas wszystkich rozmów rozmówcy byli pytani o zgodę na nagrywanie rozmowy. Zostało zaznaczone, że dane będą anonimizowane, a wykorzystywane zostaną jedynie fragmenty rozmów odnoszące się do określonych celów i pytań badawczych. Nagrywanie miało na celu troskę o jakość gromadzonych danych, aczkolwiek jeżeli rozmówca nie wyraził zgody, zostały sporządzone i następnie przesłane do weryfikacji precyzyjne notatki. Nagrania rozmów poddano transkrypcji, na podstawie których dokonano analizy danych z wykorzystaniem elementów teorii ugruntowanej. Poza bezpośrednimi rozmowami istotne były także obserwacje przeprowadzane podczas uczestnictwa w organizowanych wydarzeniach, jak również bieżąca obserwacja treści publikowanych w serwisach społecznościowych.

Wyniki

Relacje są nieodłączną częścią wszystkich działań podejmowanych przez muzea na różnych etapach – przygotowywania się do projektu, jego wstępnego opracowywania czy też etapu, na którym wyniki są prezentowane odbiorcom. W sposób

najogólniejszy można wyróżnić relacje w ramach organizacji (relacje pomiędzy pracownikami działu, pomiędzy działami i oddziałami czy też relacje z dyrekcją) oraz relacje z podmiotami konstytuującymi otoczenie muzeum. W odniesieniu do relacji z otoczeniem jeden z rozmówców wskazał na ich wielokierunkowość: „Bezpośredni kontakt z darczyńcami w największym stopniu oczywiście ma Dział Zbiorów, ale wszystkie działy merytoryczne w pewien sposób w tym projekcie uczestniczą, bo każdy na swój sposób ma kontakt z otoczeniem zewnętrznym”. Rozmówca reprezentuje instytucję o profilu martyrologicznym, ale podobne zróżnicowanie widać także w innych przypadkach muzeów zarówno bezoddziałowych, jak i posiadających oddziały. Pogłębiona wielokierunkowość uwidacznia się w przypadku muzeów z oddziałami, jednak dodatkowym czynnikiem wartym rozpatrzenia jest profil poszczególnych oddziałów. W analizowanych przypadkach dwa muzea centralne to instytucje oddziałowe, aczkolwiek ich charakterystyka jest odmienna. W przypadku, w którym każdy oddział ma swój unikatowy temat wiodący, zróżnicowanie relacji jest szczególnie widoczne i dodatkowo wzmocnione poprzez lokalizację w różnych miastach. Odmienne kierunki relacji wynikają z obszarów działalności merytorycznej, pokazując jednocześnie specjalizację pracy. Niemniej jednak te podziały nie oznaczają braku relacji, które mają przede wszystkim wymiar pozytywny: „Uzupełniamy się, uzupełniamy swoją wiedzę, kompetencję i doświadczenie”; „U nas zawsze staramy się pracować zespołowo – mamy podział pracy oczywiście, ale wspieramy się nawzajem”. Merytoryczna specjalizacja i organizacyjny podział nie oznaczają też, że ta sama instytucja nie może współpracować z reprezentantami różnych części struktury muzealnej: „Oni [inny oddział] współpracują i my również zaczęliśmy”.

Dane zebrane podczas rozmów nie wskazują, aby w relacjach pomiędzy pracownikami poszczególnych jednostek w strukturze muzeum występowała hierarchiczność czy też silna zależność, chociaż określone zadania mają swoich koordynatorów. Hierarchiczność można zidentyfikować w kontekście relacji pomiędzy pracownikami bądź kierownikami działów a dyrektorem (np. „Ówczesna dyrekcja wstępnie dała nam zielone światło na wymyślenie koncepcji”; „Kiedy zgłaszają się do nas jacyś pasjonaci lub przedstawiciele zewnętrznych instytucji, ich propozycja jest zawsze oceniana i weryfikowana przez dyrekcję”) i podobnie jak w przypadku relacji między pracownikami mają raczej pozytywny wymiar. Dyrekcja akceptuje plany, co jest szczególnie istotne dla przejścia do realizacji konkretnego działania, ale może jednocześnie inicjować projekty i działania.

Tutaj uwidaczniają się dwie formy relacji: sformalizowane, podparte umowami do projektów, jak i nieformalne, związane z bezpośrednimi kontaktami pracowników i przedstawicieli instytucji: „Jednakże ta droga bardziej nieoficjalna w muzeach między pracownikami również działa. Powiedziałabym, że jest bardziej efektywna niż oficjalne pisma czy konferencje.”; „Nie ukrywam, że pewnie wielu moich kolegów po prostu współpracuje (...) z innymi muzeami i to jest normalne. W naszej działalności to jest normalne, nie jesteśmy samotnymi wyspami i korzystamy z różnych możliwości czy to kwerendy, czy porady”. Dokonanie hierarchii form relacji nie jest możliwe i tego też rozmówcy nie robili, ale zebrane informacje wskazują na podkreślanie znaczenia relacji nieformalnych, pomiędzy pracownikami

(np. „generalnie to było forum, gdzie my – jako muzealnicy o profilu etnograficzno-antropologicznym, zajmujący się ogólnie kulturą materialną i nie tylko – spotykaliśmy się”), wspierania się (np. „No i tutaj moja kwerenda oficjalna do muzeum (...) nic nie przyniosła, ale dostałam informację od tego pana, że coś (...) widział. Ja potem poszperałam i okazało się, że faktycznie jest”) czy też polecenia innych osób, miejsc lub instytucji. Zatem wsparcie i życzliwość są szczególnie doceniane, jednocześnie mając na uwadze konieczność i specyfikę formalnej drogi postępowania. W przypadku działań dotyczących umów i drogi formalnej pojawia się także specyficzna kwestia zatrzymania relacji w czasie: „To zależy właśnie od tematu projektu i te kontakty na pewno zostają. To nie jest tak, że ich nie odświeżamy, ale myślę, że to bardziej uaktywnia się w momencie, kiedy mamy coś faktycznie do zrobienia”. Relacje są zatem uwarunkowane projektowo, a ich intensyfikacja może być uzależniona od pozyskania dodatkowych środków na konkretne przedsięwzięcie: „W założeniu to w jakiś sposób miała być impreza cykliczna, chociaż trudno zaplanować cykliczność imprezy w sytuacji, w której jesteśmy uzależnieni od pozyskania środków zewnętrznych na organizację tego przedsięwzięcia”. Inny rozmówca wskazał, że pożądanym wariantem jest kontynuowanie relacji po jednym przedsięwzięciu, aczkolwiek jest to weryfikowane w toku pierwszego wspólnego działania. Sytuacja dotycząca czasowej perspektywy utrzymywania relacji jest więc niejednoznaczna: nie występuje jej całkowite zerwanie, ale raczej przygaszenie, wynikające z nowych bieżących zadań bądź sytuacji zasobowej.

Innym elementem charakteryzującym relacje jest ich ciągłość, odnosząca się do podobieństwa geograficznego: „Znaczenie tutaj na pewno ma bliskość położenia, przez co wszelkie informacje szybko i sprawnie są przekazywane”, ale jednocześnie podobieństwo geograficzne łączy się z podobieństwem merytorycznym: „(...) współpraca z lokalnymi muzeami i instytucjami kultury jest niezwykle istotna właśnie w przypadku tworzenia wystaw (...). Te instytucje statutowo zajmują się tym samym tematem, (...), niejednokrotnie posiadają bogate materiały i zbiory, z których chętnie korzystamy. Oni natomiast korzystają z naszych, dlatego ta współpraca jest tak bardzo zasadna”; „Każda z instytucji zaproszonych do współpracy to instytucje, gdzie znamy się wszyscy. Instytucje w naszym województwie blisko współpracują ze sobą”. Relacje nie ograniczają się do zbieżności terytorialnej, aczkolwiek taki czynnik jest w stanie pomóc.

Analizując relacje, widać też, że część z nich ma charakter transakcyjny, kiedy to na przykład studenci kierunków architektonicznych obserwują przestrzeń muzeów w celu inspiracji lub kiedy muzeum jest proszone o ustalenie stanu i proveniencji obiektów. Nie są to działania zaplanowane, pojawiają się okazyjnie, ale tworzą ogólny obraz wielokierunkowości działań muzeów. Ponadto analizowania relacji i ich ciągłości nie można oderwać od sytuacji pandemicznej i jej wpływu na muzea. Pandemia jest obecnie główną barierą i trudnością wskazywaną przez rozmówców (np. „Znowu przez pandemię te działania ostatnio mocno przygasły, bo w zeszłym roku w ogóle się nie spotkaliśmy, a w tym roku jeszcze nie było okazji”), niemniej jednak w rozmowach o ogólnych barierach częściej wskazywano na warunki i trudną sytuację aniżeli na negatywny bądź kłopotliwy wymiar relacji. Takie przypadki zostały wskazane dwa razy w odniesieniu do nierównomiernego balansu zadań

i zaangażowania w projekcie. Poza tym dominujący jest pozytywny, ukierunkowany na tworzenie lub współtworzenie, bądź ewentualnie neutralny wymiar relacji. Zidentyfikowane formy relacji dotyczą przestrzeni działań stacjonarnych, aczkolwiek czas pandemii pokazał, jak ważne jest utrzymywanie kontaktu z otoczeniem poprzez social media. Niemniej jednak w dużej mierze dotyczy to przede wszystkim osób odwiedzających, podczas gdy relacje z organizacjami czy indywidualnymi twórcami są tam bardziej pokazywane i raportowane: „Tu są rzeczy, które przewijają się w mediach społecznościowych, ale są też takie gałęzie współpracy między instytucjami, które się nie objawiają w ten sposób”. Przestrzeń mediów społecznościowych pod względem nawiązywania relacji nie zastąpi przestrzeni stacjonarnej aktywności, ale może być jej istotnym uzupełnieniem.

Podsumowanie

Otrzymane wyniki pokazują zróżnicowanie relacji identyfikowanych, nawiązywanych i utrzymywanych przez muzea. Wielokierunkowość działań pokazuje, jak szeroko są one zakrojone, zanim projekt zostanie przedstawiony odbiorcy. Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji i funkcjonowania, część relacji jest powiązana ściśle z określonym działaniem projektowym, aczkolwiek w miarę możliwości relacje są kontynuowane. Chęć do kontynuowania związana jest z oczekiwaniem i weryfikowaniem korzyści związanych z konkretną współpracą, co pokazuje znaczenie, ale i dominację pozytywnych form relacji. Jednocześnie zróżnicowane formy współpracy wskazują na istnienie renty relacyjnej, gdzie w wyniku projektu i otrzymywanego wsparcia każda ze stron osiąga korzyści, których nie osiągnęłaby w pojedynkę. Wspieranie się, zwłaszcza w pandemii, jest oceniane bardzo pozytywnie niezależnie od muzeum. Taka forma działania, oparta na życzliwości i wzajemnej pomocy, związana jest przede wszystkim z relacjami nieformalnymi, które dla rozmówców mają szczególnie istotne znaczenie, chociaż nie dokonano bezpośrednio hierarchizacji ważności. Ze względu na specyfikę funkcjonowania i status instytucji publicznych, relacje hierarchiczne i formalne są nieodłącznym elementem działalności, który mimo związanych z tym niekiedy trudności jest potrzebny do realizacji działań statutowych i wspomagających. Niemniej jednak nieformalne sieci wsparcia, polecenie osób czy istotnych miejsc najbardziej wskazuje na to, że muzea widzą i doceniają działania zespołowe, angażujące nawet w drobny sposób bardzo różne podmioty.

Przedstawione badanie posiada także ograniczenia. Związane są one ze specyfiką przypadków, które chociaż zróżnicowane pod względem statusu, lokalizacji i profilu, są muzeami publicznymi. Ustawa wspomina także muzea prywatne, zatem kierunek przyszłych badań mógłby dotyczyć właśnie tego rodzaju podmiotów. Jednocześnie dane były gromadzone w okresie pandemii COVID-19 i związanych z nią obostrzeń, które ściśle wpływały na sposób prowadzenia aktywności. Pandemiczne trudności weryfikują wiele zakładanych planów, dlatego też istotne byłoby zrealizowanie podobnego badania w przyszłości, celem zweryfikowania, czy pewne zakładane kierunki współpracy zostały wdrożone w życie. Kierunek dalszych badań mógłby objąć ponadto większą pulę muzeów zlokalizowanych bądź to w tych samych miastach, bądź w innych województwach.

Literatura

1. Balser D., McClusky J. (2005), *Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness*, „Nonprofit Management and Leadership”, 15, 3, s. 295-315.
2. Brass D.J., Butterfield K.D., Skaggs B.C. (1998), *Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective*, „Academy of Management Review”, 23, 1, s. 14-31.
3. Camarero C., Garrido M.J. (2011), *Incentives, Organisational Identification, and Relationship Quality among Members of Fine Arts Museums*, „Journal of Service Management”, 22, 2, s. 266-287.
4. Camarero C., Garrido M.J., Hernández C. (2020), *The Mixed Effects Of Organization's and Manager's Social Capital: Evidence from the Case of Museums*, „Journal of Management and Organization”, 26, 4, s. 601-624
5. Camarero C. i in. (2019), *Relationship Marketing in Museums: Influence of Managers and Mode of Governance*, „Public Management Review”, 21, 10, s. 1369-1396.
6. Carsten Conner L.D., Larson A.M., Diebel C.E. (2014), *What Matters to Stakeholders? Measuring Values at a University Museum*, „Visitor Studies”, 17, 1, s. 45-65.
7. Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, 23, 4, s. 660-679.
8. Forrest R. (2013), *Museum Atmospherics: The Role of the Exhibition Environment in the Visitor Experience*, „Visitor Studies”, 16, 2, s. 201-216.
9. Granovetter M.S. (1973), *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology”, 78, 6, s. 1360-1380.
10. Grimwade G., Carter B. (2000), *Managing Small Heritage Sites with Interpretation and Community Involvement*, „International Journal of Heritage Studies”, 6, 1, s. 33-48.
11. Gyrd-Jones R.I., Kornum N. (2013), *Managing the Co-Created Brand: Value and Cultural Complementarity in Online and Offline Multi-Stakeholder Ecosystems*, „Journal of Business Research”, 66, 9, s. 1484-1493.
12. Jones T.M., Harrison J.S., Felps W. (2018), *How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, 43, 3, s. 371-391.
13. Jung Y. (2016), *Micro Examination of Museum Workplace Culture: How Institutional Changes Influence the Culture of a Real-World Art Museum*, „Museum Management and Curatorship”, 31, 2, s. 159-177.
14. Klimas P. (2015), *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, 50, 1, s. 29-46.
15. Klimas P. (2019), *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*, C.H. Beck, Warszawa.
16. Labianca G., Brass D.J. (2006), *Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations*, „Academy of Management Review”, 31, 3, s. 596-614.
17. Legget J. (2009), *Measuring What We Treasure or Treasuring What We Measure? Investigating Where Community Stakeholders Locate the Value in Their Museums*, „Museum Management and Curatorship”, 24, 3, s. 213-232.
18. Legget J. (2018), *Shared Heritage, Shared Authority, Shared Accountability? Co-Generating Museum Performance Criteria as a Means of Embedding “Shared Authority”*, „International Journal of Heritage Studies”, 24, 7, s. 723-742.
19. Lehtinen J., Aaltonen K., Rajala R. (2019), *Stakeholder Management in Complex Product Systems: Practices and Rationales for Engagement and Disengagement*, „Industrial Marketing Management”, 79, s. 58-70.

20. Lenart-Gansiniec R. (2016), *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 283, s. 29-43.
21. Mielcarek P. (2014), *Efektywność przedsiębiorstwa w sieci biznesowej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 32, 3, s. 49-58.
22. Miles S. (2017), *Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions*, „Journal of Business Ethics”, 142, 3, s. 437-459.
23. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, 22, 4, s. 853-886.
24. Piwoni-Krzeszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, „Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 249.
25. Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2004), *Managing in Complex Business Networks*, „Industrial Marketing Management”, 33, 3, s. 175-183.
26. Sawczuk M. (2019), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w muzeach regionalnych*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Geographica”, 13, s. 202-214.
27. Vicente E., Camarero C., Garrido M.J. (2012), *Insights into Innovation in European Museums: The Impact of Cultural Policy and Museum Characteristics*, „Public Management Review”, 14, 5, s. 649-679.
28. Watson R. i in. (2018), *Harnessing Difference: A Capability-Based Framework for Stakeholder Engagement in Environmental Innovation*, „Journal of Product Innovation Management”, 35, 2, s. 254-279.
29. Yin R. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
30. Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Kreatywna współpraca jako atrybut relacyjnej strategii przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 3, s. 23-29.

RELATIONS DIVERSITY IN THE PRACTICE OF THE MUSEUM MANAGEMENT: MULTI- STAKEHOLDER APPROACH TO THE COOPERATION

Abstract: Currently, within the scientific management debates, the issue of intangible resources is becoming more relevant. Similarly important are relations and relational rent, identifiable in different organizational contexts. Due to this fact, they should be properly identified and formed. This importance becomes visible in museums, as they gradually more intensively cooperate with the environment. However, despite this importance, the issue is analyzed on a quite general level. Hence, the aim of the chapter is to identify and characterize the form of relations in the museums' management practice, including their change over time. In order to conduct the research, the qualitative approach with semi-structured interviews and content analysis was selected. Findings revealed the main elements of multidimensional relations of museums in a longer time perspective. Very important are informal relations as well. The results showed the growing importance of relations between museums and the environment, very often created in an informal way, as also a tendency to create a wide network of connections.

Keywords: management, museums, relations, stakeholders

Niniejsza publikacja została sfinansowana ze środków Priorytetowego Obszaru Badawczego (*Society of the Future*) w ramach *Programu Strategicznego Inicjatywa Doskonałości w Uniwersytecie Jagiellońskim*. Tytuł projektu: „Wykorzystanie i wpływ podejścia wielopodmiotowego na procesy współtworzenia wartości w kontekście zmian w otoczeniu muzeów”.

Rozdział 24

THE “MANAGEMENT PRACTICES” OF THE CHURCH OF SCIENTOLOGY

Robert Janik²⁸

Abstract: There are only few religious organizations that are as controversial as the Church of Scientology. This religious organization is accused by their opponents of many negative practices such as ideological indoctrination, brainwashing or the economic exploitation of the followers and sympathizers of this “sect”. An interesting feature of the activities of this church, and a well-known one, too, is that it is very much interested in business management and “therapeutic contacts” with people who deal with in business management and “therapeutic contacts” with people who deal with managing companies. It church in question organizes various courses and trainings for groups of business leaders which, according to its critics, make people addicted to these practices. An important reason for the interest in business issue is, obviously, seeking profit, however, there are many indications that it is also important for this church to gain influence upon the development of management practices, and to control the most important people in the economy. The interest in businesspeople is also related to the very essence of the Church of Scientology, which combines its therapeutic effectiveness with management efficiency. All of this contributes to the phenomenon of the Church of Scientology currently having one of the most effective and, at the same time, one of the most controversial management systems of all contemporarily-active religious groups.

Keywords: economy, management, organization, religious group, scientology

Introduction. The origins and development of the Church of Scientology

Scientology is one of the most controversial religious groups of our times. It is accused, among others, of greed, harassment, brain washing, purification programs (Hubbard 2002, pp. 3-153), creating psychological addiction by harmful psychotherapeutic practices, breaking up families, separating its members from the outside world and ruthless practices in its fight against opponents. Extremely shocking stories are reported, especially by the former members of this confessional group; also, organisations associating the victims of sects criticise Scientology. The public outcry related to various evidence seeing the light of day and supporting these allegations makes a talking point again and again (Haack 1982).

The history of Scientology is linked to the person of Lafayette Ronald Hubbard. The biography of this man, as well as everything connected with him, gives rise a lot of controversy. He was born on March 13, 1911 in Tilden (Nebraska, USA),

²⁸ Czestochowa University of Technology, Faculty of Management

and spent the first few years of his life on his grandfather's farm. According to Scientology, between the age of 14 and 18 he visited many places important for various religions, among others, in Asia. It is likely that he met the priests of different religions in the course of these journeys. These actions are shrouded in the atmosphere of mystery.

In the 1920s, Hubbard likely studied for several semesters at the George Washington University in the state of Washington, but there is proof that he graduated from it. In this period of his life, he got married twice; each time, the marriage ended in divorce (Köpf 1995, p. 12).

As a young man, Hubbard earned a living by writing novels about the Wild West, crime fiction, and, from 1938 on, also science fiction. However, he was not really successful in the field of literature, although one of his novels has been filmed. In the course of the World War II, he served, like his father, in the Navy and, according to Scientology, performed "heroic deeds", in the course of which he was allegedly wounded. However, this information cannot be confirmed by independent sources, either. Regardless of his allegedly heroic deeds, after the end of the war, Hubbard became interested in the occult, and joined the Californian branch of the Ordo Templi Orientis, an organisation influenced by the well-known Satanist Aleister Crowley (Tegtmeier 1989).

After that, he commenced the creation of his own concept of science, which was meant to replace both psychiatry and psychology by providing "effective weapons" in fight against mental disorders. This "wonderful souls technology", called "dianetics" (from the Greek *dia* – "through" and *nous* – "spirit", "thinking", "mind") by Hubbard, formed the basis of his doctrinal system. Hubbard presented his ideas in the book published in 1950 and titled *Dianetics. The Modern Science of Health*, which became *de facto* a handbook of these "healing procedures" (compare: Hudson, Corrigan 1987, pp. 400-402). Hubbard's great hopes for the recognition of his ideas by the scientific community, however, did not come true. Psychiatric and psychological circles reacted very sceptically to them. Also, his "therapeutically techniques" which he proposed in order to improve the state of human consciousness evoked only concern and reservation among specialists. This concept was, however, considerably attractive for so-called "ordinary people" interested in improving their state of health and intellectual abilities, who, simultaneously, reject the metaphysical theories of traditional religious groups (compare: Eysenck, Sargent 1982, pp. 133-154). The book was sold in large numbers, but it did not bring its author significant profits.

Disappointed with the negative reception of his revelations disclosed in dianetics by scientific circles, Hubbard created a kind of its "superstructure" called "Scientology" (from Latin *scientia* – "knowledge" and Greek *logos* – "word"), which gave the Church of Scientology its name (Scientology.org FAQ). It was the beginning of a new Scientological religion. Hubbard's organisation was registered in California in 1954, and it developed rapidly both in terms of the number of its members as well as in the aspect of finances. In 1959, the Church of Scientology bought a castle in St. Hill in East Grinstead (England), and converted it into its headquarters. There was also a change in Hubbard's personal life; in 1952, he got married again, this time

to Mary Sue Whip, who played a significant role in the structures of his organisation. In 1968, Hubbard had to leave Great Britain due to the problems with the state authorities caused by the controversial actions of Scientologists.

Regarding the fact that this organisation had similar problems in many other countries, its creator decided to transfer the management of the Church of Scientology to its private fleet, which rendered it possible to avoid paying taxes (Wiebus 1995, p. 190).

Despite the benefits of this solution, the tendency to the return of the organisation's authorities to its country of origin prevailed, and the new headquarters were established in Clearwater, Florida in 1976. At this time, Hubbard's legal situation was getting increasingly complicated; in 1978, he was sentenced in France *in absentia* to four years of imprisonment without suspension for fraud. Other trials were also conducted against him. Additionally, he probably had serious health problems. Moreover, Hubbard avoided contacts with media, probably because of the fact that admitting weakness in public was not in keeping with his image of the religious leader, to whom his followers attributed "superhuman powers" (Corydon 1992). Moreover, there were signs that he was losing over Scientology structures to an ever greater degree. He made his last public appearance in 1980, and the following years of his life were spent in a complete isolation. It is claimed that Hubbard died on January 27, 1986, albeit the circumstances of his demise were strange because the information of his death was released by Scientology organisation only 3 days later, when his body had already been cremated.

The claims of Church authorities that he "discarded his body" did not contribute to the transparency surrounding Hubbard's death, and are unlikely considering the fact that he died of a stroke, according to his death certificate. After the death of the creator of this religion, David Miscavige became the head of the highest Scientological structures (Religious Technology Center). A significant source of his power is his ownership of the copyright to Hubbard's publication and therapeutic techniques. He made significant changes to the activities of the Church by refraining from publicising those parts of Hubbard's doctrine which were closely connected with science fiction. That new direction caused the dissatisfaction of some members of the organisation. However, Miscavige managed to cope effectively with his opponents, and, after the new strategy gave the Church of Scientology major financial benefits, was able to strengthen his position as a new leader of this religious group.

The ideology of the Church of Scientology

The doctrine of the Hubbard's religious organisation consists of two parts: 1) dianetics and 2) scientology. Dianetics is a "science" which deals with the human spirit, unpleasant feelings, somatic disease symptoms, mental ailments and the various forms of the treatment of diseases. Scientology, in turn, explores the relationship of human knowledge to infinity. According to the ideology of this group, which is the basis of both parts of the doctrines of this Church, man is an immortal

spirit, a thetan, living in the MEST²⁹, namely an environment composed of matter, energy, space and time. This creature lost its original state of perfection, allowing itself to be led by unknown reactions, having their sources in the so-called “engrams” (impressions) that can be derived from “previous” existence; this belief is obviously taken from the religions of the Far East.

Scientology distinguishes, after its founder Hubbard, between 2 types of the mind: 1) the analytical one (which is responsible for “standard operations” in the area of receiving and properly classifying stimuli from the environment, for solving problems as well as for thinking (awareness), and 2) the reactive mind, which acts at the moments of the “reduction or loss of consciousness” and traumatic experiences, for example, when an individual suffers.

To help a thetan regain their unspoilt nature, the negative impressions must be found and eliminated; in this respect, dianetics helps. As a result of appropriate actions in this regard, “spiritual health”, which is related to bodily well-being, can be achieved. It is worth noting that the application of the methods of the Church of Scientology should contribute to the elimination of professions such as a psychiatrist (compare: Rothman 2002, pp. 109-129), a psychologist or even a medical doctor (Gasper 1994, p. 964).

The search for engrams takes place during a series of meetings called auditing, consisting in replying a set of questions and answers and resembling certain forms of psychotherapy, in the course of which very detailed reports are required. Hubbard recommended that “E-Meter”, a device that works like a lie detector by measuring the tension on the skin surface, should be used in these meetings. In addition to that, Scientologists also use other methods, similar to the techniques of hypnosis which are referred by their opponents as “brainwashing”. The purpose of these techniques is to make the mind “clear” (Hubbard 2007, pp. 381-478). The attainment of this state means that persons are freed from “active and potential” mental diseases and aberrations (Köpf 1995, p. 54). However, this is not the final goal of the “cure”, but only an intermediate step in the right direction. The next goal on the path of return to perfection of the human nature's is, namely, an “operating thetan”. It is “Clear” who has reached the state of release from the “slavery chain” of matter, energy, space and time. He can supposedly carry objects, e.g. cars, communicate with animals or read books on others continents. There are currently fifteen levels of this state, understood as the stages of advancement of this being, eight of which can be attained. The achievement of the “highest levels of perfection” is connected with the great fame and respect from members of the Church of Scientology. Such persons are hidden from the eyes of the public, who might wish to put their “supernatural powers” to the test. It is worth adding that a thetan receives from the Church, according to their achieved progress, new “theological revelations”, e.g. at the third level (an operating thetan number 3), course participants learn that, many millions of years ago, the evil space warlord Xenu transferred a great number of inhabitants of other planets (thetans) to the earth and murdered them (they were destroyed in volcanoes by using hydrogen weapons). All those who tried to detect this crime were killed; only Ron Hubbard avoided annihilation, thanks to which Xenu was punished, which

²⁹ The short for the words: Matter, Energy, Space and Time.

means put in an electrically-charged box and placed in an unknown mountain in the west of the North American continent.

Scientology, which extends the strands of thought contained in dianetics, is somewhat like “metaphysical base” of the Hubbard’s organisation. It is understood as the way to salvation, putting the rescue of the immortal soul in the center of its attention. Yet, this doctrine does not include a definite concept of God; Hubbard’s statements on this point show similarity to Asian religions, especially to Buddhism (Schumacher, Woerner 1989, pp. 50-57). The goal of understanding God will be achieved, according to Scientists, by attaining a high state of perfection. The highest Being is referred by them as the Infinity or the Eighth Dynamics. The hierarchy of dynamics (compare: Church 1999, pp. 55-57) is presented as follows: the first is the individual’s survival of the Self as a person as long as possible; the second, referred as creativity, consists in work to secure a future for itself and to extend the species; the third means survival instinct, defined as connections with friends, company, nation or race; the fourth takes the form of the sense of belonging to the human species and striving for experiences through humanity; the fifth is a form of interest in the essence of life, and includes all its biological forms, even animals and plants; the sixth one can be defined as the above-mentioned physical universe. The seventh (Spiritual Dynamic) means striving for survival through ideas or concepts; the eighth (Infinity) is, as it is mentioned above, commonly understood as the Supreme Being (Creator).

The set of the rituals of the Church of Scientology is relatively poor. These include a “ceremony of baptism” connected with “giving a name”, a wedding based on the motive of understanding each other in the course of life, and the funeral, visualising the transfer of an immortal thetan to another form of existence (Rajadhon 1986, pp. 179-193). Clergy, according to this confessional group, are auditors, known as “Students”, who provide course participants with advice, and help them to gain “spiritual freedom”. It should be added that E-Meter is used as *a sui generis* the object of worship (Gasper, Müller, Valentin 1994, p. 965).

The organisation of the Church structures

The Church of Scientology attaches a great importance to obtaining the legal status of a recognised religion. Nevertheless, in some countries, like France or India, it did not succeed in this regard. This situation is related to the fact that this ideological group is often considered a kind of a large “service company”, offering courses, literature and various accessories, and seeking profits, which contradicts the image of a pious religious group.

The Church of Scientology is organised in the centralised and undemocratic way. Its “supreme leader” is, after the death of Ronald Hubbard, David Miscavige. It is difficult to resist the impression that this “super scientologist” is attributed by the members of the Church with superhuman qualities that entitle him to make arbitrary decisions on behalf of the entire organisation. There is also a clear hierarchy of functions there, for example, with a high position of the auditors.

The well-developed structure helps the Church of Scientology to conduct effective management activity. The strong role is played in this context the Religious Technology Center (RTC), led by Miscavige himself. To the RTC, the following organisations are subordinate: the Watchdog Committee (including international leaders), based in Los Angeles, the Church of Scientology International (responsible for media activity and ideology), and the International Association of Scientologists (responsible for financial management). To all these organisations, others are subordinate, for example, SEA ORG (Sea Organization), which is responsible for educating the most outstanding management groups; Celebrity Center, caring about famous personalities such as Tom Cruise, John Travolta or Julia Migenes, as well as the Finance Police, dealing with financial discipline. In addition to the official structures of the Church of Scientology, there are many operating organisations linked to it and giving the impression that this religious group has many interesting “connections”, for example, with the world of science, and has significant proposals for solving various problems of the world that can be implemented in all the areas of human life. These parascientological formations include, among others, the Association for Better Living and Education (ABLE), the World Institute of Scientology Enterprises (WISE), Narconon or Applied Scholastics. In some countries, there are also various “committees”, for example, investigating human rights abuses or the use of psychiatry in an inhumane manner as well as the institutions promoting the use of Hubbard’s teaching methods (Wiebus 1995, p. 197).

The business activity of the Church of Scientology

From the very beginning, the leadership of this group assigned a major role to the financial profitability of its activities. Hubbard is credited with the famous sentence “Make money. Make more money. Make other people make money” (My Favorite L. Ron Hubbard Quotes). Even if he did not utter these words, they reflect the philosophy of his organisation well. According to it, Scientologists look for followers who are able to pay a lot of for the services offered by this religious organisation.

A particularly important form of the activity of this Church is offering the public courses to improve the “psychological condition” of a man. Among the groups targeted with these proposals, there are the members of this organisation as well as sympathisers and people interested in “miraculous healing techniques”. For this reason, among their participants there can be found those who are seeking help and cure for their mental ailments, as well as those who try to attain the higher forms of individual development. The “services” of the Church of Scientology are expensive; initially, their prices seem to be relatively low, and therefore the services available; but, as a rule, subsequent courses become more and more expensive. One of the consequences of such a state of affairs is that people affected by it perform slave work for this Church; there are also known cases of their committing suicide in connection with it.

This organisation has developed a number of strategies in order to successfully acquire new potential course participants. One of the most common of them is the “catch for a test” (Schweerm 1996, p. 152). This technique is related to the

“examination of the psychosomatic condition” of interested persons to whom the Church activists propose answers to about 200 questions³⁰, some of which concern personal matters, and then people who answered these questions are informed that their condition is worrying, and that they are at risk of various health dangers. Simultaneously with this bad news, a good news is given to them, namely that the Church of Scientology is ready to help them; therefore, they should take part in the courses offered to them by this organisation.

The adherents of Hubbard’s ideas attach a great importance to advertising. The presence of such persons like John Travolta, Tom Cruise, Chick Corea, Priscilla Presley, Shirley Mac Laine, Sharon Stone or Kirstie Alley in the Church of Scientology proves its popularity and draws public attention to this organisation. This has provided for this religious group the opportunity to improve its image because, despite the apparent adherence of Scientologists to progressive and democratic slogans, e.g. the equality of all people and the right to religious freedom, their ruthless way of dealing with opponents³¹, the financial exploitation of the course participants and many accusations of mental and physical abuses of them; as a consequence, this denomination is given a bad name in the world.

Also, the fact is that the organisation founded by Hubbard shows a great cunning in its activity, resigning from attempts to convert directly. Instead, it offers its services in the area of broadly understood “psychotherapy”³². To this, must be added professionally conducted “religious advertising”, taking advantage of the frustration of humanity of the 21st century. Regardless, however, of the above-mentioned attempts to explain the reasons for the success of the Church of Scientology, the number of participants in various courses organised by it is above all evidence that the legend of the “superman” also proves to be a good business today, allowing Scientology to turn peoples’ hopes for perfection into money. The whole number of the members of this organisation in the world is estimated at approximately 10 million.

Interest in management

The Church of Scientology claims that it themselves can effectively manage its large and profitable organisation well. However, it is difficult to keep silent about the fact that its methods are highly controversial, and that its successes are achieved due to the ruthless exploitation of its faithfuls and supporters (Giddens 1993, pp. 701-702).

The Church of Scientology has shown interest in managers for two basic reasons: first of all, these group have a sufficient amount of money to pay for courses offered by this religious group, and second of all, they are often confronted with mental problems related to exposure to a long-term stress, accompanying their professional

³⁰ Such a test can be found, among others, online.

³¹ According to Hubbard, they should be fought by any means. His position on the matter was related to the belief that “evil” thetans (opponents) persecute the Church of Scientology.

³² Scientific techniques also used outside this community, e.g. in the Nation of Islam movement, in which they are practiced although without formally embracing Scientology ideology.

life. No wonder that they suffer in this regard (comparably more than other professional groups) from neuroses, psychosomatic diseases, and the symptoms of burnout as well as from alcoholism or drug addiction, comparably more than other professional groups.

An important role in producing the mechanisms of dependence on the Church of Scientology is played by the isolation of the “patients” from other forms of help, the definitely negative, even openly hostile attitude of this religious group towards psychiatry and psychology. As a consequence, the adepts are deprived of the possibility of using other forms of help. Simultaneously, the Church of Scientology has a highly-effective instrument in the form of a “perfect confession”, which is practiced with the help of the aforementioned “E-meter”.

People connected to this device, which detects physiological changes, especially skin tension, are asked by the auditor about the cause of their mental state and persuaded to change their attitude to the phenomena for a very long time. This means that, if “resistance” exists, the auditor asks additional questions to discover the cause of the subject's nervousness and “work on it” until the tensions disappear. In other words, controlling of skin tension and changes in it after asking certain questions allows auditors to identify problems and consequently remove them. The detailed reports of such sessions are made, and that means that a lot of personal information, often intimate in its character, is acquired. This means the possibility of blackmail, and Scientologists have repeatedly been accused of that by the ex-members of this organisation.

But it is not only the managers who require therapeutic help that find themselves in the ranks of Scientologists. There is also a relatively large group of representatives of these circles who want to improve their effectiveness in the performance of their professional work. They want to think faster, understand more, and be able to use better strategies. They feel better when they attend Scientologists’ courses. Belong to them managers and businessmen who find themselves in this organisation in a group that creates a feeling of community, which in the time of “struggle for survival” they are basically deprived of. In addition, they establish contacts with each other, which turn out to be important in achieving success in their professional life. Another factor is the ideology of “superman – businessman” disseminated by the Church, who can successfully cope with all situations. This manner of action corresponds to the teachings of the Church, and its ambition to transform unhappy people, troubled by engrams, into extraordinary beings with supranational powers.

Dealing with the management staff in courses and “therapeutic practices” does not cover the entire program of the activities of the Church of Scientologists in this regard. This organisation has shown a great interest in the development of management theories, e.g. for this purpose, “Hubbard Management System” was created. This community also shows a great deal of interest in “doing business” directly and in a variety of ways: by multiplying the Church’s money, for example, by investing in real estate; through own business initiatives selling courses, literature and biochemical products, “therapy equipment”, etc. by the way they help to popularise the science of Scientologists; also, effective marketing practices and sophisticated propaganda are not without significance for the success of this religious group.

The Church of Scientology is associated with a number of business actions in the real estate area. This fact proves that the activities of this religious organisation are not limited only to its spiritual and therapeutic issues, but also have a significant commercial dimension.

Summary

The Church of Scientology is a group with a syncretistic doctrine. There are many indications that the combination of various cult elements from traditional Buddhist themes through occultism to mythology, right up to Star Wars, largely contributed to the popularisation of this organisation.

Despite the fact that the Church of Scientology try to presents itself in a favourable light, it is known for its essentially undemocratic character of its leading as well as his ruthless way of dealing with its opponents. By fighting psychiatry and psychology, it clearly aspires to become “the only science” which has the right to combat spiritual ailments. This group has managed to create a kind of “soul healing industry” with an extensive organisational infrastructure. Being interested in financial successes, it shows a great interest in managers and businessmen. The activities undertaken by this organisation to gain influence in the field of economy and politics seem to be suspicious. Confidence in the “good will” of the Church of Scientology is also not encouraged by the information about the “dark sides” of its activities. As a result, some countries like Germany and France watching the activity of this group with concern and have a problem in perceiving it as a religious organisation in the strict sense.

References

1. Church A. (1999), *Practical Meditation*, Brahma Kumaris Information Services Ltd. Publications, Global Cooperation House, London.
2. Corydon B. (1992), *L. Ron Hubbard: Messiah or Madman?*, Lyle Stuart Publishing House, Secaucus, New Jersey.
3. Eysenck H.J., Sargent C. (1982), *Explaining of the Unexplained*, Book Club Associates, London.
4. Gasper H., Müller J., Valentin F. (1994), *Lexikon der Sekten, Sondergruppen und Weltanschauungen*, Freiburg, Basel, Wien.
5. Giddens A. (1993), *Sociology*, Polity Press, Cambridge.
6. Haack F-W. (1982), *Scientology – Magie des 20 Jahrhunderts*, Claudius Verlag, München.
7. Hudson W.S., Corrigan J. (1987), *Religion in America*, Macmillan Publishing Company, New York.
8. Hubbard L.R. (2002), *Clear Body Clear Mind*, New Era, Copenhagen.
9. Hubbard L.R. (2007), *Dianetics. The Modern Science of Mental Health*, New Era, Copenhagen.
10. Köpf P. (1995), *Scientology*, Wilhelm Heyne Verlag, München.
11. Rajadhon P.A. (1986), *Popular Buddhism in Siam and Other Essays on Thai Studies*, Sathirakoses Nagapradipa Foundation, Bangkok.
12. Rothman D.J. (2002), *The Discovery of the Asylum*, Aldine de Gruyter, New York.

13. Schumacher S., Woerner G. (1989), *The Rider Encyclopedia of Eastern Philosophy and Religion*, Rider, London.
14. Schweerm T. (1996), *Die Heilsversprecher*, Wilhelm Heine Verlag, München.
15. Tegmeier R. (1989), *Aleister Crowley. Die tausend Masken des Meisters*, Droemer Knaur, München.
16. Wiebus H.O. (1995), *Lexikon Jugendkulte*, Wilhelm Heyne Verlag, Hamburg.
17. *My Favorite L. Ron Hubbard Quotes*, <https://www.scientology-lies.com/quote.html> (dostęp: 15.09.2021).
18. Scientology.org FAQ, *What is the Difference between Scientology and Dianetics?*, <https://www.scientology.org/faq/background-and-basic-principles/what-is-the-difference-between-scientology-and-dianetics.html> (dostęp: 15.09.2021).

PRAKTYKI MENEDŻERSKIE KOŚCIOŁA SCJENTOLOGICZNEGO

Streszczenie: Kościół Sejentologiczny zaliczany jest do najbardziej kontrowersyjnych wspólnot konfesyjnych współczesnego świata. Oskarżany jest przez swoich przeciwników o stosowanie nieetycznych praktyk – takich jak indoktrynacja, „pranie mózgu” czy wyzysk ekonomiczny swych wyznawców i sympatyków. Znamienną cechą działalności tego ugrupowania jest przejawianie przez niego zainteresowania zarządzaniem w sferze biznesowej oraz „kontaktami terapeutycznymi” z przedsiębiorcami i menedżerami, w wyniku których mają oni uzyskać niezwykłą sprawność i skuteczność zawodową. Kościół ten organizuje dla nich różne kursy i szkolenia, które zdaniem jego krytyków uzależniają „kursantów” od tej grupy konfesyjnej, dostarczając jego przedstawicielom możliwości uzyskiwania od nich wielu poufnych informacji, przy pomocy których mogą oni być później szantażowani. Pod pozorem realizacji swojej „misji” ugrupowanie to zdołało zgromadzić potężne zasoby finansowe oraz uprawiać skutecznie *personal relationship*, w czym pomocni okazują się należący do tej wspólnoty aktorzy pokroju Johna Travolty czy Toma Cruise’a. Wszystko to składa się na fenomen Kościoła Wiedzy, który posiada jeden z najsprawniejszych, a zarazem najbardziej krytykowanych systemów zarządzania ze wszystkich współcześnie działających grup religijnych.

Słowa kluczowe: grupa wyznaniowa, kręgi biznesowe, organizacja, scjentologia, zarządzanie