

Redakcja naukowa:

Patrycja Zwiech

Anna Maria Migdał

Wyzwania dla organizacji i gospodarek w XXI wieku



Redakcja naukowa:

Patrycja Zwiech

Anna Maria Migdał

Wyzwania dla organizacji i gospodarek w XXI wieku



Monografia recenzowana.

Redakcja naukowa: Patrycja Zwiech, Anna Maria Migdał

Korekta językowa: Beata Siczek, Agnieszka Śliz, Dominika Więzik

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski



©Copyright: Społeczna Akademia Nauk
Studia i Monografie nr 112
2020

ISBN: 978-83-64971-89-1

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
Kilińskiego 109
90-011 Łódź
tel. (42) 664 22 39
(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

Patrycja Zwiech, Anna Maria Migdał Wprowadzenie	5
Część pierwsza. Wyzwania dla gospodarek	9
Dominika Jagoda-Sobalak, Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Michał Grebski Biznes i nauka – efekt synergii w drodze do innowacji, perspektywa środowiska naukowego w Polsce i USA	11
Angelika Wodecka-Hyjek Założenia i metody pomiaru innowacji w sektorze publicznym	23
Barbara Pogonowska The Cultural Context of Critical Emancipatory Concepts of Economics and Management	39
Monika Skorlińska-Mathiesen Kreatywność i innowacyjność w polskich szkołach	49
Monika Klemke-Pitek Ocena procesu szkoleń dofinansowanych ze środków unijnych dla administracji samorządowej	59
Edyta Paczka Collaborative consumption w obliczu zmian pokoleniowych	69
Renata Gamrat, Anna Kiepas-Kokot, Piotr Burczyk Środowiskowe uwarunkowania zmian produkcji dóbr konsumpcyjnych w świetle systemu prawa ochrony środowiska w Polsce	81
Magdalena Jarczok-Guzy Rynek żywności ekologicznej w Polsce w 2019 roku w świetle badań ankietowych	91
Adam Metelski Ekonomiczny wymiar sportu i jego znaczenie dla współczesnej gospodarki	107
Część druga. Wyzwania dla przedsiębiorstw	117
Zygmunt Kral Doskonalenie rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego w świetle wyników badań	119

Kazimierz Waćkowski, Jacek Maria Chmielewski Zastosowanie Siatki Zachmana w tworzeniu i utrzymaniu systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie	133
Joanna Wierzowiecka Zarządzanie ryzykiem jako nowy element systemu zarządzania BHP	151
Beata Maślanka-Wieczorek Opis stanowiska pracy jako fundamentalny element budowania polityki personalnej	163
Marek Kunasz Techniki szkoleniowe wykorzystywane na etapie realizacji szkoleń w świetle badań empirycznych przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego	173
Magdalena Borowska Partycypacja pracownicza jako wyraz respektowania interesów pracowników – na przykładzie przedsiębiorstw działających na rynku kolejowym	191
Maria Majewska, Joanna Nieżurawska-Zajęc Ocena skuteczności motywowania starszych pracowników (pokolenia X i BB) na przykładzie wybranych przedsiębiorstw w Polsce	203
Anna Maria Nikodemowska-Wołowik, Katarzyna Andruszkiewicz-Badura, Dagmara Wach Kompetencje przyszłych pracowników w Polsce a oczekiwania pracodawców w ujęciu międzynarodowym	215
Agata Szkiel Samoocena kontekstu organizacji w systemach zarządzania bezpieczeństwem żywności	229
Piotr Przybyłowski, Natalia Żak, Natalia Kwidzińska Postrzeganie produktów kosmetycznych przez mężczyzn a współczesne trendy w rozwoju kosmetyków – badania wstępne	243
Wiesław M. Maziarz Alianse strategiczne na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy wykorzystania	259

Wprowadzenie

Zmieniająca się rzeczywistość społeczno-gospodarcza powoduje konieczność stosowania nowego paradygmatu zarządzania. Współczesna gospodarka charakteryzuje się szybkim postępowaniem techniczno-technologicznym, wysokim poziomem konkurencyjności oraz postępującymi procesami globalizacji. Na znaczeniu zyskuje rosnące wymagania konsumentów i innowacyjne wzory zachowań konsumentów stymulowane przez dynamiczny postęp w sferze informacji i komunikacji. Rezultatem tych procesów jest duża zmienność, złożoność i nieprzewidywalność otoczenia społeczno-gospodarczego.

Zmiany zachodzące na przełomie XX i XXI wieku spowodowały, że przedsiębiorstwa opierające się na tradycyjnym modelu konkurencji i strukturze zarządzania, musiały się do nich dostosować. Wynika to z tego, że funkcjonują w określonym otoczeniu, bliższym i dalszym, oraz działają w powiązaniu z różnymi grupami interesariuszy. Otoczenie stwarza im pewne szanse i możliwości, stawiając jednocześnie określone wymogi i ograniczenia.

W niniejszej publikacji skoncentrowano się na problematyce nowych wyzwań stojących przed gospodarkami i organizacjami. Wyniki analiz mogą stanowić asumpt do formułowania rekomendacji dotyczących poprawy konkurencyjności zarówno przedsiębiorstw, jak i całych gospodarek. Pogłębione badania nad tymi aspektami powinny nieustannie pozostawać w sferze zainteresowania nauki i praktyki, gdyż są niezbędne dla określenia kierunków badań nad ich rozwojem w XXI wieku.

Prezentowana monografia składa się z dwudziestu rozdziałów pogrupowanych w dwóch częściach. W pierwszej podjęto problematykę pojawiających się w XXI wieku nowych wyzwań dla gospodarek. W rozdziale pierwszym przedstawiono problem identyfikacji uwarunkowań współpracy nauki z biznesem w Polsce na tle badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych. W kolejnym

opisano założenia i metody pomiaru innowacji w sektorze publicznym. Rozdział trzeci przybliża poznawcze i aksjologiczne założenia ekonomii i koncepcji zarządzania. Natomiast w kolejnym przedstawiono kreatywność i innowacyjność w polskich szkołach. Skoncentrowano się w nim na wskazaniu kierunków działań, które, biorąc pod uwagę zasoby kompetencyjne, powinny być realizowane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w szkołach. Następny rozdział koncentruje się na szkoleniach dla administracji samorządowej. W dalszej części monografii opisano problemy konsumpcji i produkcji. W rozdziale szóstym przedstawiono zjawisko *collaborative consumption* oraz scharakteryzowano uwarunkowania rozwoju alternatywnych wzorów konsumpcji opartych na współdzieleniu. W następnym dokonano przeglądu uwarunkowań środowiskowych produkcji dóbr konsumpcyjnych oraz narzędzi prawnych kształtujących prośrodowiskowe zmiany w produkcji tych dóbr. Podjęto przy tym próbę ustalenia, czy są one wystarczające dla kreowania zmian w produkcji dóbr konsumpcyjnych, korzystnych z punktu widzenia ochrony zasobów i stanu środowiska. Kolejny rozdział został poświęcony ocenie sytuacji na rynku żywności ekologicznej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem aspektu cenowego. Ostatni rozdział z tej części odnosi się do rynku pracy zawodowych sportowców, finansów klubów sportowych oraz znaczenia sportu dla gospodarki.

W drugiej części niniejszej monografii skupiono się na wyzwaniach dla organizacji. W pierwszym rozdziale podjęto się oceny wybranych rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego przyjętych w praktyce organizacji działających w Polsce. Rozwiązania te w szczególności dotyczyły koncepcji controllingu strategicznego oraz wyróżnionych w ich ramach funkcji. W rozdziale drugim ukazano możliwości zastosowania siatki Zachmana dla potrzeb zarządzania jakością i przez jakość. W kolejnym przedstawiono działania, jakie muszą podjąć organizacje, aby spełnić wymagania normy ISO 45001 w zakresie zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem zawodowym. W następnym rozdziale skoncentrowano się na opisie stanowiska pracy jako zasadniczym elemencie budowania polityki personalnej. Sprawdzano także możliwości wykorzystania opisów stanowisk pracy do m.in. oceny zarządzania opartego na kompetencjach. W kolejnym rozdziale zajęto się zakresem wykorzystania różnych technik szkoleniowych opierając się o wyniki badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego. W następnym podjęto tematykę partycypacji pracowniczej. Zaproponowano w nim schemat kształtowania się uprawnień pracowników do uczestnictwa w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Kolejny rozdział koncentruje się na skuteczności motywowania starszych pracowników

w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce. Autorzy zaproponowali w nim własną metodę oceny skuteczności systemu motywacyjnego z perspektywy zadowolenia pracownika. W kolejnym rozdziale dokonano identyfikacji oraz oceny kompetencji posiadanych przez osoby dopiero wkraczające na rynek pracy, odnosząc je do potrzeb zgłaszanych przez pracodawców. W następnym przedstawiono możliwości wykorzystania wytycznych normy ISO 9004:2018 do dokonywania samooceny jednego z elementów systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, jakim jest zrozumienie kontekstu organizacji. W kolejnym podjęto zaś próbę określenia preferencji i zachowań zakupowych mężczyzn w segmencie produktów kosmetycznych w odniesieniu do trendów istniejących na rynku kosmetyków męskich. Ostatni rozdział monografii koncentruje się na ocenie podatności rynku telefonii komórkowej w Polsce na tworzenie aliansów strategicznych oraz perspektywy ich wykorzystania.

Oddając powyższą publikację do rąk naszych Czytelników, wyrażamy nadzieję, że ze względu na jej wszechstronność, praca spotka się z zainteresowaniem nie tylko specjalistów zajmujących się tą problematyką, ale i studentów nauk ekonomicznych, a w szczególności ekonomii oraz nauk o zarządzaniu i jakości.

Część pierwsza

Wyzwania dla gospodarek

Dominika Jagoda-Sobalak

d.jagoda@po.opole.pl

Politechnika Opolska

Wydział Inżynierii Produkcji i Zarządzania

Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów

Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk

aczerwinska@ath.bielsko.pl

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Wydział Zarządzania i Transportu

Katedra Nauk Ekonomicznych i Społecznych

Michalene Grebski

mgrebski@northampton.edu

Northampton Community College

Monroe Campus

Biznes i nauka – efekt synergii w drodze do innowacji, perspektywa środowiska naukowego w Polsce i USA

The Synergy of Innovativeness. The Partnership of Business and Academia from the Perspective of the Scientific Community in Poland and the USA

Abstract: The exchange of knowledge and experience between the business world and academia creates a synergy effect and contributes towards the development of a highly competitive knowledge-based economy. This type of economy generates additional opportunities and challenges for the scientific

community. As a result, the scientific community and the business sector need to maintain an ongoing relationship. The purpose of this paper is to identify the necessary conditions and environment which will be conducive to industry and university co-operation. The research data used in this paper was collected using surveys and open-ended interviews with members of the scientific communities in Poland and the United States (USA).

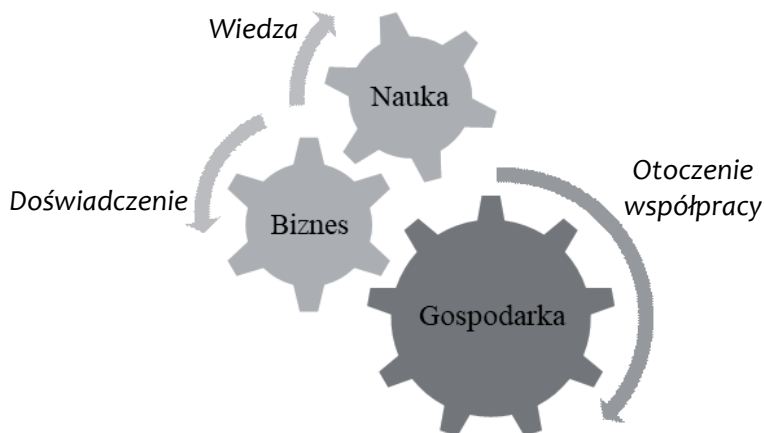
Key words: science and business, innovation, cooperation

Wprowadzenie

Zgodnie z The Global Competitiveness Report 2018, publikowanym przez The World Economic Forum, oceniającym konkurencyjność gospodarek, USA jest pionierem w zakresie współpracy interesariuszy dla innowacji [Schwab 2018]. W ogólnej ocenie USA zajmują pierwsze miejsce, natomiast Polska – 37. W 2017 roku w badaniach uwzględniono wskaźnik „University-industry collaboration in R&D”. USA znalazły się na drugim miejscu (po Szwajcarii) pod względem tego wskaźnika, natomiast Polska na 89 [Schwab 2017].

Wymiana wiedzy i doświadczenia między nauką oraz biznesem tworzy efekt synergii w celu budowy konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki (rysunek 1). Współpraca nauki i biznesu daje wymierne korzyści każdej ze stron. Dla uczelni to możliwość sprawdzenia teoretycznych założeń w warunkach rzeczywistych, wdrożenia patentów na nowe rozwiązania techniczne i technologiczne, poprawa zatrudnialności absolwentów czy zaplecze dla rozwoju praktycznych umiejętności. Dla przedsiębiorców to przede wszystkim wspólne opracowywanie i wdrożenie nowych produktów, procesów, technologii, możliwość pozyskania praktykantów i stażystów, a następnie wykwalifikowanych pracowników. Wspomniana wymiana wiedzy i doświadczenia wpływa na budowę konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki. Istnieje również sprzężenie zwrotne – gospodarka, poprzez istniejące regulacje, warunki, działające podmioty, wpływa na efektywność, intensywność tej współpracy.

Rysunek 1. Czynniki innowacyjności i konkurencyjności



Źródło: opracowanie własne.

Celem rozdziału jest identyfikacja uwarunkowań współpracy nauki z biznesem w Polsce na tle badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych. Badaniem objęto takie aspekty współpracy, jak: doświadczenie naukowca w biznesie, obszary współpracy, podmioty otoczenia zaangażowane we współpracę, programy wspierające nawiązywanie współpracy, zaangażowanie studentów, planowane działania w zakresie współpracy. Badania przeprowadzone zostały w Polsce oraz w USA, aby móc wykorzystać tzw. „dobre praktyki” w kształtowaniu współpracy w przyszłości.

Problem współpracy nauki z biznesem jest często poruszany w literaturze, jednak biorąc pod uwagę specyfikę badanego problemu, a zwłaszcza zmiany prawne, jakie nastąpiły w ostatnim czasie w Polsce, wydaje się, że pomimo licznych badań z tego zakresu, warto kontynuować naukowe dociekania w tym obszarze.

Współpraca nauki z biznesem

Problem współpracy pomiędzy uczelniami i biznesem jest często poruszany przez naukowców. Powstają prace dotyczące podmiotów otoczenia tej relacji np.: inkubatorów przedsiębiorczości [de Conto, Feil 2017; Wolniak, Grebski 2019], centrów innowacji i transferu technologii [Jakubiak, Chrapowicki 2017; Caban-Piaskowska i in. 2018], klastrów [Lavaerllo 2017; Nemova i in. 2016]. Autorzy skupiają się na

poszczególnych aspektach tej relacji np. roli mentoringu w czasie praktyk zawodowych studentów [Osipova i in. 2019], kształtowania kapitału ludzkiego [Liu i in. 2017], aspektach zrównoważonego rozwoju [Zuzeviciute i in. 2017] czy specyfice partnerstwa publiczno-prawnego [Suzdalova i in. 2017]. Często podkreślana jest rola rządu w kształtowaniu relacji [Ojeda i in. 2019; Mikosz, de Lima 2018; Riberio, Nagano 2018] m.in. w oparciu o model *triple-helix partnerships* [Riberio, Nagano 2018; Tatum i in. 2018; Suslova i in. 2017] – przedsiębiorstwa, uczelnie, rząd – oraz *quadruple helix partnership* [Nemova i in. 2016; Tatum i in. 2018].

Autorki podjęły próbę stworzenia syntetycznego zestawienia publikacji dotyczących opisywanej współpracy wraz z wyszczególnieniem obszarów (tabela 1). Jest to tylko część licznych publikacji związanych z obszarem współpracy między sferą nauki i biznesu.

Tabela 1. Syntetyczna analiza literatury

Autor	Data	Tytuł
Podmioty sieci współpracy biznes–nauka, rola państwa w kształtowaniu współpracy		
Wolniak R., Grebski M.E., Skotnicka-Zasadzien B.	2019	Comparative Analysis of the Level of Satisfaction with the Services Received at the Business Incubators (Hazleton, PA, USA and Gliwice, Poland)
Caban-Piaskowska K., Miarka A., Mielczarek M.	2018	The Artist – University – Company: Creating Business Relationships Network
Riberio S.X., Nagano M.S.	2018	Elements influencing knowledge management in university–business–government collaboration: Case studies in National Institutes of Science and Technology
Tatum C.T.S., Franceschi F.F.D., Tatum F.M.M., Fabris J.P., Russo S.L.	2018	University-Industry Cooperation Network in Academic and Technological Productivity
De Conto S.M., Feil A.A.	2017	The need for inter-organizational relationships vis-a-vis the current market structure
Jakubiak M., Chrapowicki P.	2017	Wdrażanie Nowych Produktów Innowacyjnych jako Efekt Współpracy Szkół Wyższych z Przedsiębiorcami
Lavarello P., Minervini M., Robert V.	2017	From collaboration networks for innovation to the development of science and technology clusters. Two case studies at the National University of San Martin in Argentina
Suslova T., Pokrovskaya E., Raitina M.	2017	Transdisciplinary Cooperation Within Realization of Idea of “Triple Helix”
Rampersad G.C.	2015	Developing university-business cooperation through work-integrated learning

Autor	Data	Tytuł
Bariery ograniczające współpracę biznes–nauka		
Liu Y.N., Li K., Mc-Lean A.	2017	Practical Scientific Knowledge Education based on Herbert Spencer's "What Knowledge is of Most Worth?"
O'Reilly P., Cunningham J.A.	2017	Enablers And Barriers To University Technology Transfer Engagements With Small- And Medium-Sized Enterprises
Galán-Muros V., Plewa C.	2016	What drives and inhibits university-business cooperation in Europe? A comprehensive assesment
Kadlec V., Blažek J.	2015	University-Business Collaboration as Perceived by Leading Academics: Comparising and Contrasting. The Two Most Innovative Czech Regions
Orłowski W.M.	2013	Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania
Gajewska P., Kurowska-Pysz J.	2012	Relacje nauka – biznes: wybrane czynniki kształtujące współpracę uczelni wyższych i przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Problem współpracy nauki z biznesem ma wiele płaszczyzn, aspektów. Tymczasem, badania empiryczne skupiają się często na komercjalizacji badań. Rampersad [2015] zwraca uwagę, iż prócz komercjalizacji należy uwzględnić obszary związane z kształceniem i prowadzeniem badań.

Metodyka badań

Celem prowadzonych badań jest identyfikacja uwarunkowań współpracy uczelni z biznesem. Badania składać się będą z trzech głównych etapów:

1. badania środowiska naukowego;
2. badania wśród przedsiębiorców;
3. badania podmiotów zaangażowanych w politykę rozwoju współpracy biznes–nauka.

Badania są równolegle przeprowadzane w USA i w Polsce, w celu uwypuklenia różnic oraz opracowania tzw. dobrych praktyk. Na potrzeby rozdziału opisany został pierwszy etap badań, skoncentrowany na perspektywie naukowców. Badania empiryczne przeprowadzono w formie indywidualnego wywiadu pogłębionego z zastosowaniem kwestionariusza jako narzędzia badawczego.

Kwestionariusz wywiadu opracowano na podstawie analizy literatury oraz tzw. wiedzy eksperckiej. Wywiad składał się z 15 pytań głównych (w tym 5 otwartych, 6 półotwartych, 4 zamkniętych). Wywiad uzupełniały dodatkowe spostrzeżenia, uwagi, zarówno respondenta, jak i ankietera.

Przeprowadzono konsultacje dot. przygotowanego narzędzia badawczego. W konsultacjach udział wzięli naukowiec z Polski oraz z USA (dwie osoby, niezależne od autorów badań i nie biorące udziału w jego dalszych etapach) mające doświadczenie w prowadzeniu badań empirycznych metodą wywiadu. Następnie przeprowadzono badanie pilotażowe, które wykazało, że nie ma konieczności zmiany treści pytań, aczkolwiek warto zmienić ich kolejność oraz dopracować wprowadzenie do tematu.

Uwzględniono trzy kryteria doboru respondentów: różnorodności, skuteczności oraz dostępności. Badaniami objęto 3 uczelnie polskie i 3 amerykańskie różnej wielkości, respondenci reprezentowali każdy szczebel kariery naukowej. Kryterium skuteczności było związane z zakresem wiedzy naukowca na temat współpracy uczelni z biznesem. W badaniu wzięły udział osoby, które zostały wskazane przez innych pracowników danej uczelni jako współpracujące z biznesem i posiadające w tym zakresie doświadczenie pozwalające na udostępnienie wiarygodnych informacji. Kryterium dostępności było związane z gotowością naukowca do udzielenia wywiadu oraz możliwościami fizycznymi (czas i miejsce).

Część wywiadów była udzielana w formie rozmowy telefonicznej (ze względu na odległość). Wywiady z pracownikami naukowymi przeprowadzono w pierwszym kwartale 2019 roku. W badaniu udział wzięło 18 naukowców – wielkość próby skłania do ostrożnego formułowania wniosków na temat współpracy nauki z biznesem.

Wyniki badań

W wywiadach udział wzięło 18 pracowników uczelni wyższych (9 z Polski, 9 z USA). Reprezentowali oni łącznie 6 uczelni (3 z Polski, 3 z USA) i trzy szczeble kariery naukowej (w Polsce: asystent (3 osoby), adiunkt (3), profesor (3); w USA: *associate professor/full profesor* (4), *asistant profesor* (3), *instructor* (2)).

Wszystkie badane osoby posiadały praktyczne doświadczenie w biznesie. W USA to głównie doświadczenie związane z pracami naukowo-badawczymi i projektowymi, długoletnie, często wiążące się z procesem rotacji pracowników między biznesem a uczelniami. Objęci badaniem polscy naukowcy wskazywali raczej na krótkotrwałe (doraźne) formy współpracy, w szczególności praktyki, staże, umowy cywilno-prawne. Tylko jedna osoba zatrudniona była na umowę

o pracę, jedna jako formę zatrudnienia wskazała prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Stąd wynika różny sumaryczny okres doświadczenia zawodowego w biznesie. Aż 6 z 9 badanych pracowników naukowych w USA deklarowało współpracę z biznesem powyżej 5 lat – w Polsce były to 2 osoby.

Do najczęściej wymienianych obszarów współpracy badanych polskich naukowców należą: konsultacje przedsiębiorców z pracownikami naukowymi, kursy i szkolenia, przygotowanie opinii, ekspertyz dla przedsiębiorców, prace badawczo-rozwojowe, praktyki/staże dla studentów/absolwentów, udział w konferencjach i nieformalnych spotkaniach z przedsiębiorstwami.

Inne obszary, które wymienili naukowcy, to: wycieczki dydaktyczne, tworzenie nowych programów szkolenia dla studentów, pomoc w tworzeniu dokumentacji produkcyjnej, realizacja projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

W USA głównie wymieniano: projektowanie nowego produktu, testowanie i ocena nowego produktu, praca ze start-upami w inkubatorze, opracowanie nowej technologii, szybkie prototypowanie i testowanie, wdrożenie procesu ciągłego doskonalenia jakości.

Zaobserwowano różnice związane z zaangażowaniem podmiotów otoczenia współpracy w Polsce oraz USA. Każdy z naukowców w USA wymienił kilka podmiotów zaangażowanych we współpracę, którą realizują. W Polsce dwóch naukowców nie angażuje żadnego z podmiotów otoczenia. W pozostałych przypadkach wymieniano m.in. centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne, spółki celowe, izby przemysłowo-handlowe, Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Jedną z podstawowych różnic, która szczególnie wpływa na stan współpracy, jest wiedza na temat możliwości jej realizacji. Ponad połowa polskich naukowców nie wiedziała, czy ich uczelnie posiadają programy wspierające współpracę biznes–nauka. Potrafili natomiast wymienić podmioty zajmujące się współpracą z biznesem działające na uczelni. Mimo, iż pozostała część odpowiedziała twierdząco, to większość z tych osób miała trudności, aby wymienić programy wsparcia. Natomiast wszyscy badani amerykańscy naukowcy odpowiedzieli, że ich uczelnie posiadają programy wsparcia z biznesem oraz wymienili te najpopularniejsze.

W USA wszyscy pracownicy naukowcy włączają studentów w badania naukowe. W Polsce cztery osoby zaznaczyły, że tego nie robią. Uzasadnienia były związane z „brakiem zainteresowania ze strony studentów”, „brakiem determinacji ze strony studentów”, „brakiem środków na zapłacenie za ich pracę”. Zwrócono uwagę, iż „próby zaangażowania studentów zakończyły się niepowodzeniem ze względu na niedotrzymywanie terminów”.

Naukowcy w USA zgodnie również odpowiedzieli na pytanie dotyczące rozwoju współpracy ze sferą biznesu w przyszłości, przyrównując ją do okazji, której nie należy zmarnować. Wszyscy przebadani naukowcy w Polsce planują kontynuować współpracę, lecz jednocześnie 3 z 9 nie chce w przyszłości nawiązywać nowych relacji z przedsiębiorcami, co wynika z obciążenia oraz braku funduszy. Podkreślali oni, że „dotychczasowe relacje zagospodarowują dostępne zasoby czasowe”, zwracali uwagę na „brak czasu i funduszy na nowe relacje”.

Zakończenie

Aktualnym problemem polskiej gospodarki jest niedostateczna dynamika rozwojowa. Główną jej przyczynę stanowi brak innowacyjnych rozwiązań w sferze produkcyjnej i usługowej. Innowacje w przedsiębiorstwie ściśle związane są z pojawieniem się nowej wiedzy o rynku, konkurentach, klientach, osiągnięciach nauki i techniki czy rozwiązaniach finansowo-prawnych. Dążące do innowacyjności firmy muszą mieć szeroki zakres zasobów, które pozwolą im tworzyć nowe, konkurencyjne oferty rynkowe. Zasoby te mogą pochodzić z zewnątrz w postaci wiedzy, umiejętności współpracujących z nimi pracowników naukowych.

Podjęto próbę identyfikacji uwarunkowań współpracy nauki z biznesem w Polsce na tle badań przeprowadzonych w USA. Wykazano znaczące różnice w zakresie kształtowania relacji w obu krajach. Naukowcy w Polsce, którzy współpracują z biznesem, zwracają uwagę na wiele barier związanych z kształtowaniem tej relacji. „Największym utrudnieniem, jaki obecnie dostrzegam w zakresie relacji pomiędzy uczelnią a biznesem, jest brak środków finansowych. Inną kwestią jest brak zaangażowania i zapotrzebowania ze strony biznesu. Branża, którą się zajmuję, cechuje się dużym udziałem (w rynku krajowym) przedsiębiorstw międzynarodowych (z kapitałem zagranicznym), które posiadają własne centra naukowo-badawcze (...)”. Naukowcy zwracają uwagę, iż „współpraca pomiędzy uczelniami a biznesem jest bardzo wymagająca (...), aczkolwiek bardzo wartościowa – generuje wiele korzyści związanych z wiedzą i doświadczeniem”.

Wielkość próby skłania do ostrożnego formułowania wniosków na temat współpracy nauki z biznesem. Podejmując próbę porównań międzynarodowych, należy zwrócić uwagę na różnice występujące w otoczeniu współpracy (czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i prawne, związane np.

z finansowaniem i sposobem realizacji prac naukowo-badawczych), które ze względu na objętość rozdziału nie zostały uwzględnione w analizie.

Kolejnymi krokami w zakresie badania współpracy nauki z biznesem będą badania wśród przedsiębiorców oraz podmiotów otoczenia współpracy nauki z biznesem.

Bibliografia

Caban-Piaskowska K., Miarka A., Mielczarek M. (2018), *The Artist – University – Company: Creating Business Relationships Network*, „Handel Wewnętrzny”, vol. 5(376), ss. 25–33.

de Conto S.M., Feil A.A. (2017), *The need for inter-organizational relationships vis-a-vis the current market structure*, „Navus-revista de gestao e tecnologia”, vol. 7(1), ss. 34–45.

Gajewska P., Kurowska-Pysz J. (2012), *Relacje nauka – biznes: wybrane czynniki kształtujące współpracę uczelni wyższych i przedsiębiorstw*, „Logistyka”, vol. 5, ss. 56–62.

Galán-Muros V., Plewa C. (2016), *What drives and inhibits university-business cooperation in Europe? A comprehensive assesment*, „R&D Management”, vol. 46(2), ss. 369–382.

Jakubiak M., Chrapowicki P. (2017), *Wdrażanie Nowych Produktów Innowacyjnych jako Efekt Współpracy Szkół Wyższych z Przedsiębiorcami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Organizacja i Zarządzanie, z. 114, ss. 167–177.

Kadlec V., Blažek J. (2015), *University-Business Collaboration as Perceived by Leading Academics: Comparising and Contrasting. The Two Most Innovative Czech Regions*, „Erdkunde”, vol. 69(4), ss. 327–339.

Lavarello P., Minervini M., Robert V. (2017), *From collaboration networks for innovation to the development of science and technology clusters. Two case studies at the National University of San Martin in Argentina*, „Revista Brasileira De Inovaca”, vol. 16(2), ss. 299–324.

Liu Y.N., Li K., McLean A. (2017), *Practical Scientific Knowledge Education based on Herbert Spencer's "What Knowledge is of Most Worth?"*, „Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education”, vol. 13(7), ss. 4291–4299.

Mikosz V.M., de Lima I.A. (2018), *The university-enterprise-government relationship in the context of the Brazilian National System of Science, Technology and Innovation: a case study of cooperation mechanisms and their intervening aspects in a Public University*, „Revista Tecnologia e Sociedade”, vol. 14(34), ss. 215–239, 2018.

Nemova D., Bagautdinov R., Mushinskiy A. (2015), *University-Business Cooperation Based on Virtual Research Information Service*, International Scientific Conference „Urban Civil Engineering and Municipal Facilities”, vol. 117, ss. 1115–1121.

O'Reilly P., Cunningham J.A. (2017), *Enablers and Barriers to University Technology Transfer Engagements with Small- and Medium-Sized Enterprises*, „Small Enterprise Research”, vol. 24(3), ss. 274–289.

Ojeda M.C., Gonzalez C.G., Zelada H.O. (2019), *The Role of Proximity in the University-Industry-Government Cooperation: The Case of the Agri-Food Industry in the Region of Coquimbo, Chile*, „Revista Universidad Empresa”, vol. 21(36), ss. 61–78.

Orłowski W.M. (2013), *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania*, PwC, Warszawa.

Osipova S., Kuzmina N., Gafurova N., Osipov V. (2019), *Mentoring as a Form of Assistance to a Transport University Student in the “University-Enterprise” Networking Cooperation*, „Tem Journal-Technology Education Management Informatics”, vol. 8(1), ss. 234–241.

Rampersad G.C. (2015), *Developing university-business cooperation through work-integrated learning*, „International Journal of Technology Management”, vol. 68 (3-4), ss. 203–227.

Riberio S.X., Nagano M.S. (2018), *Elements influencing knowledge management in university-business-government collaboration: Case studies in National Institutes of Science and Technology, Knowledge and process Management*, „The Journal of Corporate Transformation”, vol. 23(3), ss. 207–219.

Schwab K. (2017), *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, The World Economic Forum, Geneva.

Schwab K. (2018), *The Global Competitiveness Report 2018*, The World Economic Forum, Geneva.

Suslova T., Pokrovskaya E, Raitina M. (2017), *Transdisciplinary Cooperation Within Realization of Idea of "Triple Helix"*, International Conference „Responsible Research and Innovation”, vol. 26, ss. 809–814.

Suzdalova M.A., Lizunkov V.G., Malushko R.Y., Sytina N.A., Medvedev V.E. (2017), *Innovative Forms of Partnership in Development and Implementation of University-Business Cooperation*, Proc. of the III International Scientific Symposium on Lifelong Wellbeing in The World, vol. 19, ss. 450–455.

Tatum C.T.S., Franceschi F.F.D., Tatum L.M.M., Fabris J.P., Russo S.L. (2018), *University-Industry Cooperation Network in Academic and Technological Productivity*, „Revista Geintec-Gestao Inovacao e Tecnologias”, vol. 8(4), ss. 4697–4709.

Wolniak R., Grebski M.E., Skotnicka-Zasadzien B. (2019), *Comparative Analysis of the Level of Satisfaction with the Services Received at the Business Incubators (Hazleton, PA, USA and Gliwice, Poland)*, „Sustainability”, vol. 11(10), ss. 1–22, 2019.

Zuzeviciute V., Praneviciene B., Simanaviciene Z., Vasiliauskiene V. (2017), *Competence for Sustainability: Prevention of Dis-Balance in Higher Education: The Case of Cooperation While Educating Future Law Enforcement Officers*, „Montenegrin Journal of Economics”, vol. 13(4), ss. 121–130.

Angelika Wodecka-Hyjek

wodeckaa@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Instytut Zarządzania

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Założenia i metody pomiaru innowacji w sektorze publicznym¹

Assumptions and Methods of Measuring Innovation in the Public Sector

Abstract: The aim of this study is to present the assumptions and methods of measuring innovation in the public sector, taking into account the specificity of their construction and application. The essence of innovation in the public sector was signaled in the indicating their basic classification and conditions. Then the systematics of innovation measurement methods were discussed and the main part of the study presents the methods of measuring innovation in the public sector on the example of global solutions (MEPIN, NESTA, EPSIS, OPSI and Polish case projects – GUS project from 2018). The novelty is the systematization of existing knowledge within the methods of measuring innovation in the public sector, to show specific aspects of research, an attempt to assess the problem of measurement and to formulate guidelines

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie w ramach subwencji na utrzymanie potencjału badawczego.

in this regard. The study is the result of a query of current literature on the subject in question.

Key words: innovations, public sector, measurement methods, global and Polish solutions

Wprowadzenie

Zagadnienie innowacji w sektorze publicznym stało się obecnie przedmiotem wzmożonego zainteresowania zarówno praktyków, jak i badaczy problematyki z zakresu zarządzania, a w szczególności zarządzania publicznego. Kwerenda literatury światowej z tego obszaru pozwala zauważyć znaczące zwiększenie się w ostatnim czasie liczby opracowań dotyczących definiowania, typologii, celów i uwarunkowań pomiaru oraz metod i rezultatów wdrażania innowacji w sektorze publicznym [m.in.: Bloch 2011; De Vries, Bekkers, Tummers 2016; Kattel et al. 2018; Sandor 2018, pp. 125–137; Arundel, Bloch, Ferguson 2019]. W perspektywie rosnących wymagań interesariuszy, ciągłego dążenia do podniesienia poziomu oraz zróżnicowania usług publicznych – przy jednoczesnej konieczności optymalizacji budżetu – kluczowym zagadnieniem staje się konieczność opracowania optymalnej i transparentnej metodologii pomiaru innowacji w sektorze publicznym. Podejmowane dotychczas próby w zakresie pomiaru obciążone są wieloma trudnościami dotyczącymi kwestii tego, co – rozpatrując skutki przez pryzmat organizacji i jej specyfiki – mierzyć oraz jak mierzyć, aby uniknąć nadmiernych uogólnień i błędów. Aktualnie innowacje w sektorze publicznym wprowadzane są najczęściej jako reakcja na bodźce zewnętrzne, których źródłem są: technologia, polityka, wyzwania społeczne i mają charakter zmian przyrostowych, a większość tych zmian w rzeczywistości nie ma charakteru ewolucyjnego zatem ich wpływ pozostaje trudny do rozpoznania [Kattel et al. 2018, p. 82, 88].

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie założeń i metod pomiaru innowacji w sektorze publicznym uwzględniające specyfikę ich konstruowania i zastosowania. Wykorzystana metoda badawcza to przegląd oraz analiza a także ocena aktualnej literatury przedmiotu i opracowań zwartych, przede wszystkim zagranicznych, ale też opracowań krajowych, z zakresu podjętego problemu. Pozycje przytoczone w tekście publikowane były w recenzowanych czasopismach naukowych.

Istota innowacji w sektorze publicznym

W sektorze publicznym innowacje rozumie się jako ideę, praktykę lub przedmiot postrzegany jako nowy przez jednostkę lub organizację, w tym:

- jako adaptację istniejącego pomysłu po raz pierwszy dokonywaną przez daną organizację [De Vries, Bekkers, Tummers 2016, p. 152];
- jako nowe lub znaczące zmiany w usługach, procesach operacyjnych, metodach organizacji lub sposobach komunikacji z użytkownikiem [Bloch 2011, p. 13].

Terminem „innowacje” określa się również wprowadzenie nowej usługi lub znaczące jej ulepszenie albo też udoskonalenie w świadczeniu usługi, co często jest wynikiem innowacji komunikacyjnej, organizacyjnej lub procesowej. W przypadku innowacji w sektorze publicznym rzadko chodzi o wdrożenie zupełnie nowej usługi lub metody świadczenia. Częściej jest to przystosowanie do lokalnego kontekstu usługi lub metody jej świadczenia, która już była wykorzystana gdzie indziej [Innowacje w sektorze publicznym... 2013, s. 119]. Podstawą klasyfikacji innowacji w sektorze publicznym, tak jak i w przypadku przedsiębiorstw, jest *Podręcznik Oslo*, w którym wyróżniono cztery typy innowacji: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne [Podręcznik Oslo 2005]. Innowacje produktowe w sektorze publicznym, tak jak i w sektorze usług, mogą polegać na wprowadzaniu znaczących udoskonaleń w sposobie świadczenia usług. Innowacje procesowe rozumiane są jako nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług. Innowacje marketingowe dotyczą wdrożenia nowej metody marketingowej związanej z nowym rozwiązaniem w zakresie metod sprzedawania usług klientom. Innowacje organizacyjne natomiast dotyczą wdrożenia nowej metody organizacyjnej w realizowanych przez organizację działaniach, w miejscu pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Wdrażanie innowacji w sektorze publicznym zależy od wielu uwarunkowań związanych z takimi czynnikami, jak: zróżnicowane cele, konieczność planowania i rozliczania budżetu, publiczny charakter wartości czy obciążenia wynikające z wpływów politycznych i ograniczeń administracyjnych. Pomimo eksponowanych barier, organizacje sektora publicznego wdrażają dużo zmian o charakterze innowacyjnym, konkurują z innymi organizacjami w tym aspekcie działalności, wprowadzają rozwiązania sprzyjające innowacjom, motywując swoich pracowników oraz budują kulturę innowacyjności (szerzej omawia te zjawiska wielu badaczy, np. H. De Vries, V. Bekkers i L. Tummers [De Vries, Bekkers, Tummers 2016]).

Sposoby pomiaru innowacji w sektorze publicznym

Podsumowując analizę opracowań teoretycznych i praktycznych w zakresie podjętego problemu, można stwierdzić, że wyróżnia się cztery sposoby oceny innowacji w sektorze publicznym, a są nimi:

1. Badania konkretnych innowacji za pomocą studium przypadków.
2. Ocena najlepszych praktyk oraz ocena dokonywana w celu przyznawania nagród za innowacje (przeprowadzana w oparciu o ustalone kryteria).
3. Ankietowanie menedżerów w zakresie wykorzystania innowacyjnych praktyk i technologii.
4. Badania innowacyjności mierzone stanem innowacyjności całego sektora lub kraju, dotyczące szerokiego zakresu lub wszystkich działań innowacyjnych wdrożonych w określonym czasie [Sandor 2018, pp. 129–130].

Badanie z wykorzystaniem studium przypadków to metoda, za pomocą której podejmuje się próbę oceny konkretnej, specyficznej innowacji. Zasadniczym mankamentem takiego rozwiązania jest jego nieprzydatność do porównywania różnych innowacji oraz brak możliwości agregacji danych w ocenie stopnia innowacyjności np. w danym sektorze. Użyteczność metody sprowadza się jedynie do analizy opisowej niewielkiej liczby przypadków o specyficznym charakterze.

Ocena najlepszych praktyk oraz ocena dokonywana w celu przyznawania nagród za innowacje (przeprowadzana w oparciu o ustalone kryteria) to sposoby bardziej użyteczne niż opis studium przypadku, ponieważ pozwalają wykorzystać zbiór tych samych kryteriów oceny w różnych sytuacjach. Jednak ich wartość naukowa nie jest wysoka, ponieważ najczęściej w stosowanych systemach nagród dane do oceny zgłaszane są przez samych kandydatów, a wykorzystanie dobrych praktyk uzależnione jest od dostępności środków ich rozpowszechniania.

Zastosowanie metody ankietowania menedżerów sektora publicznego umożliwia szczegółowe rozpoznanie innowacji w danym zakresie, co sprawia, że pozwala ona porównywać praktyki w różnych aspektach i obszarach. A. Arundel, C. Bloch i B. Ferguson zwracają uwagę, że ankiety dedykowane badaniu innowacji w sektorze publicznym, skierowane do menedżerów tego sektora, wykorzystywane są stosunkowo od niedawna – początki takiego ich wykorzystywania sięgają XXI wieku [Arundel, Bloch, Ferguson 2019, pp. 790–791]. Pierwsze badania ankietowe w tym zakresie prowadzone były w Norwegii i Finlandii, a następnie w Anglii.

Przegląd wybranych metod pomiaru innowacji w sektorze publicznym

Przegląd badań zorientowanych na kompleksowy pomiar innowacyjności w sektorze publicznym na świecie i w Polsce pozwala zauważyć próby konstruowania metodologii badawczych, których kompleksowość jest zróżnicowana, a szczególność pomiaru uzależniona od przyjętego celu i warunków badania. Wśród opisywanych metod – zwłaszcza w literaturze światowej – na uwagę zasługują następujące: MEPIN, NESTA, EPSIS, OPSI. W praktyce polskiej natomiast wyróżnić należy najnowszą pracę badawczą prowadzoną przez GUS w ramach projektu „Statystyka dla polityki spójności”, w wyniku której dokonano kompleksowego i uporządkowanego metodologicznie pomiaru innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej [Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej w Polsce... 2018].

Projekt MEPIN (*Measuring Public Innovation in the Nordic Countries*) był pierwszym badaniem ankietowym poświęconym innowacjom w sektorze publicznym, zrealizowanym w latach 2008–2009 w pięciu krajach skandynawskich: Danii, Finlandii, Islandii, Norwegii i Szwecji. Jego syntetyczną charakterystykę przedstawia tabela (zob. tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka projektu MEPIN – synteza

Atrybuty projektu	Charakterystyka
Obszar badania	• Kraje skandynawskie: Dania, Finlandia, Islandia, Norwegia, Szwecja
Narzędzie badawcze	• Kwestionariusz badania ankietowego
Typologia innowacji	Adekwatna do typologii <i>Podręcznika Oslo</i> z jednym wyjątkiem – zmiana dotyczyła wprowadzenia innowacji komunikacyjnych zamiast innowacji marketingowych
Elementy wejścia/wsparcia	• <i>Źródła informacji</i>: kanały wiedzy, transfer wiedzy – interakcje między organizacjami publicznymi oraz innymi podmiotami (tj. przedsiębiorstwa, obywatele) • <i>Siły napędowe</i>: ludzie, organizacje i inne czynniki (np. nowe priorytety, polityki, przepisy prawne, informacje zwrotne, pracownicy, kierownictwo); znaczenie i rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych • <i>Bariery wewnętrzne</i>: np. brak zachęt i systemów motywacyjnych dla pracowników zaangażowanych w innowacje • <i>Bariery zewnętrzne</i>: np. odporność użytkowników na zmiany, czynniki polityczne, biurokracja

Atrybuty projektu	Charakterystyka
Procesy/Aktywności	• <i>Działania wewnętrzne organizacji</i>: badania i rozwój; szkolenie i edukacja personelu, planowanie i projektowanie; badania rynku; studia wykonalności, testy i inne prace nad przygotowaniem i wdrażaniem innowacji • <i>Działania zewnętrzne</i>: zewnętrzne badania i rozwój; usługi doradcze; pozyskiwanie zewnętrznego know-how (patenty, licencje itp.); zakup wyposażenia /oprogramowania • <i>Praktyki zakupowe</i> – zakup usług zewnętrznych, komponentów lub oprogramowania od dostawców ICT, zawieranie umów na usługi zarządzania • <i>Organizowanie innowacji</i>: strategia innowacji; rola menedżerów; działalność innowacyjna, nabywanie i doskonalenie kompetencji niezbędnych dla innowacji
Oddziaływanie/ Efekty	• <i>Pomiar efektów lub celów</i>: wydajność, jakość, poziom i rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, wskaźniki w obszarze organizacji i pracowników, pomiar innych czynników, np. zdrowia czy bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bloch 2011; Kattel et al. 2018; Arundel, Bloch, Ferguson 2019].

W projekcie tym wzięło udział ponad 2000 organizacji administracji publicznej, szkół i szpitali [Arundel, Bloch, Ferguson 2019, p. 792]. Użyte w nim definicja i rodzaje innowacji oparte zostały na *Podręczniku Oslo*, z jedną zmianą związaną z wprowadzeniem pojęcia „innowacje komunikacyjne” (zamiast: „innowacje marketingowe”), co eksponuje rozwój e-administracji oraz wpływ technologii informacyjnych i komunikacyjnych na intensyfikację innowacji w sektorze publicznym [Podręcznik Oslo 2005; Bloch 2011, pp. VI –VIII]. Dla potrzeb badania opracowano specjalny kwestionariusz, w którym zawarto wiele pytań mających na celu: identyfikację czynników wspomagających innowacje, ocenę współpracy w zakresie innowacji, wskazanie kanałów informacyjnych wykorzystywanych do uzyskiwania dostępu do nowej wiedzy, analizę strategii innowacji i organizacji działań innowacyjnych oraz roli barier dla procesów innowacyjnych. Założono, iż w badaniu wykorzystany zostanie jednolity kwestionariusz dla wszystkich krajów i organizacji, a w przypadku określonych grup instytucji, takich jak szpitale czy szkoły, zostanie on uzupełniony dodatkowymi modułami, określającymi specyfikę istotną dla danej grupy.

Kolejnym projektem zmierzającym do wypracowania metodyki kompleksowego pomiaru innowacyjności sektora publicznego (wzorowanej na MEPIN) był projekt NESTA (Indeks Innowacyjności) przygotowany przez Fundację NESTA, działającą w Wielkiej Brytanii, zrzeszającą niezależnych ekspertów zajmujących się innowacjami. Badania pilotażowe dotyczące innowacji w projekcie NESTA przeprowadzone zostały za pomocą ankiety w organizacjach administracji publicznej i jednostkach państwowej służby zdrowia w Wielkiej Brytanii latem i jesienią 2010 r.

[Hughes, Moore, Kataria 2011, pp. 4–5]. Ich celem było wypracowanie narzędzia mającego charakter karty wyników, które swoimi walorami pomiarowymi wykraczałoby poza istniejące już miary dotyczące wydajności czy badania jakości poziomu świadczenia usług publicznych. Wypracowana karta wyników obejmowała cztery obszary, a w ramach każdego z obszarów wyróżniono kategorie i subkategorie, zoperacjonalizowane za pomocą odpowiednich wskaźników (zob. tabela 2) [Hughes, Moore, Kataria 2011, pp. 4–5]. Trzy pierwsze obszary w karcie: wpływ na wyniki, działalność innowacyjna oraz potencjał innowacyjny uznano za zmienne zależne od organizacji, natomiast ostatni obszar obejmujący szerokie uwarunkowania innowacji – jako zależny od decydentów lub innych organów mających wpływ na strategiczne decyzje w sektorze publicznym. Struktura kompleksowego indeksu innowacyjności oparta została na definiowaniu i typologii innowacji adekwatnej do terminologii przyjętej w *Podręczniku Oslo* [Podręcznik Oslo 2005]. Uwypuklono w niej też różnicę pomiędzy funkcjonowaniem sektora publicznego a prywatnego w odniesieniu do definiowania wartości, która w tym obszarze ma bardziej społeczny niż ekonomiczny charakter (zob. tabela 2).

Tabela 2. Systematyka obszarów i wskaźników innowacyjności NESTA

Obszar	Kategoria	Subkategoria
Wpływ na wyniki	Doskonalenie kluczowych wyników organizacji	• Poprawa kluczowych wskaźników • Wpływ na wyniki
	Poprawa oceny świadczonych usług	• Analiza opinii zwrotnych od użytkowników
	Wzrost efektywności	• Poprawa kluczowych wskaźników wydajności, produktywności, skuteczności
	Kontekst doskonalenia	• Analiza wzrostu/spadku wyników
Działalność innowacyjna	Dostęp do nowych pomysłów	• Liczba i rodzaje • Nowości • Źródła pozyskiwania (ogólnie, wewnętrzne, zewnętrzne)
	Wybór i rozwijanie pomysłów	• Ogółem • Selekcja • Alokacja zasobów • Doskonalenie (zespół multidyscyplinarny) • Pilotaż / Testowanie
	Wdrażanie pomysłów	• Ogółem • Pomiar korzyści • Szkolenia
	Dyфуzja zastosowań	• Rozpowszechnianie i udostępnianie

Obszar	Kategoria	Subkategoria
Potencjał innowacyjny	Przywództwo i kultura	• Ogółem • Wizja i wsparcie kierownictwa • Podejmowanie ryzyka i uczenie się • Uwzględnianie opinii pracowników i użytkowników usług • Przestrzeń i zdolność do kreatywnego myślenia • Kadencyjność kierowników
	Zarządzanie innowacjami	• Dostosowanie celów innowacji do priorytetów dotyczących wyników • Intensywność inwestycji • Zarządzanie innowacjami • Profesjonalne zaangażowanie • Zarządzanie ryzykiem
	Czynniki organizacyjne	• Zarządzanie informacjami • Zależności/Powiązania • Nagrody i zachęty • Infrastruktura informacyjno-komunikacyjna • Dostęp do wsparcia i umiejętności
Sektorowe uwarunkowania innowacji	Bodźce/zachęty	• Cele w zakresie wyników • Przejrzystość wyników • Odpowiedzialność wobec konsumentów • Regulacje
	Autonomia	• Elastyczność w kształtowaniu lokalnej strategii • Odpowiedzialność za innowacje • Elastyczność budżetu • Swoboda korzystania z zasad i wskazówek • Podstawa prawna
	Przywództwo i kultura	• Wizja i duch innowacji • Uwzględnianie opinii pracowników i użytkowników usług • Zdolność do współpracy • Koncentracja na celach krótko-/średnio- i długoterminowych
	Wsparcie	• Dostęp do przejrzystych i porównywalnych danych dotyczących wyników • Dostęp do informacji o najlepszych praktykach • Dostęp do wspólnych struktur i narzędzi • Odpowiednie systemy informatyczne • Dostęp do funduszy na innowacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hughes, Moore, Kataria 2011, pp. 52–53].

EPSIS (*European Sector Innovation Scoreboard*) to narzędzie opracowane przez Komisję Europejską, służące do badań porównawczych (benchmarkingu) w zakresie innowacyjności sektora publicznego w 27 krajach UE, w tym również w Polsce [*European Public Sector Innovation Scoreboard 2013... 2013*]. Badaniem poprzedzającym EPSIS było badanie w ramach projektu Barometr Innowacyjności (*Innobarometer – INN*) poświęcone analizie innowacyjności organizacji w administracji publicznej na przestrzeni 2010 r. [*Innobarometer 2010 Analytical Report Innovation in Public Administration 2010*]. Model koncepcyjny EPSIS miał również charakter karty wyników, w której wyróżniono trzy perspektywy: czynniki wspierające, aktywności i rezultaty (zob. tabela 3). Wskaźniki

wykorzystywane w ramach każdej perspektywy uwzględniały zróżnicowane aspekty innowacji w sektorze publicznym. W ramach EPSIS innowacje zdefiniowano jako nową lub znacznie ulepszoną usługę, metodę komunikacji, proces lub metodę organizacyjną [European Public Sector Innovation Scoreboard 2013... 2013, p. 9]. Nawiązano również do typologii innowacji zaproponowanej przez P. Windruma, wprowadzając kategorię innowacji koncepcyjnych rozumianych jako rozwój lub nowy punkt widzenia, będących niejako wezwaniem do zmian istniejących usług, procesów czy też form organizacyjnych a także kategorię innowacji systemowych, obejmujących nowe lub udoskonalone sposoby interakcji z innymi organizacjami oraz bazy wiedzy (zob. tabela 3) [Windrum 2008, p. 8; European Public Sector Innovation Scoreboard 2013... 2013].

Tabela 3. Ramowa struktura pomiaru EPSIS

CZYNNIKI WSPIERAJĄCE	AKTYWNOŚCI	REZULTATY
1.1. Zasoby ludzkie 1.1.1. Udział w zatrudnieniu przedstawicieli kreatywnych zawodów. 1.1.2. Udział pracowników administracji publicznej z wykształceniem wyższym	2.1. Możliwości 2.1.1. Udział innowatorów usług, którzy wprowadzają innowacje we własnym zakresie 2.1.2. Udział innowatorów procesów, którzy wprowadzają innowacje we własnym zakresie	3.1. Innowatorzy 3.1.1. Udział organizacji w administracji publicznej z innowacjami w zakresie usług, komunikacji, procesów lub organizacyjnymi. 3.1.2. Udział nowych usług wśród wszystkich innowacji usługowych. 3.1.3. Wydajność sektora publicznego
1.2. Jakość usług publicznych 1.2.1. Skuteczność rządu. 1.2.2. Jakość regulacji. 1.2.3. Zwiększona wydajność usług rządowych dzięki wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). 1.2.4. Dostępność usług publicznych online. 1.2.5. Wskaźnik rozwoju e-administracji (EGDI)	2.2 Szanse i bariery 2.2.1. Znaczenie wewnętrznych barier dla innowacji. 2.2.2. Znaczenie zewnętrznych barier dla innowacji. 2.2.3. Aktywne zaangażowanie kierownictwa w innowacje. 2.2.4. Znaczenie wiedzy zewnętrznej. 2.2.5. Udział pracowników zaangażowanych w grupy, które spotykają się regularnie w celu opracowania innowacji	3.2. Wpływ na sektor biznesowy 3.2.1. Udoskonalenia usług publicznych dla przedsiębiorstw. 3.2.2. Wpływ innowacyjnych usług publicznych na biznes

CZYNNIKI WSPIERAJĄCE	AKTYWNOŚCI	REZULTATY
		3.3. Zamówienia publiczne 3.3.1. Zamówienia publiczne jako siła napędowa innowacji biznesowych. 3.3.2. Zamówienia publiczne na produkty zaawansowanych technologii. 3.3.3. Znaczenie innowacji w zamówieniach publicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [European Public Sector Innovation Scoreboard 2013... 2013, p. 20].

Kolejną metodą służącą do pomiaru innowacyjności w sektorze publicznym jest aktualna baza danych OPSI (*OECD Observatory of Public Sector Innovation* – Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego OECD), w której gromadzone są przykłady i opisy dobrych praktyk z zakresu innowacyjności w administracji publicznej na różnych poziomach: rządowym, regionalnym, lokalnym [<https://docplayer.pl/12891551-Obserwatorium-innowacji-sektora-publicznego-oecd-oecd-observatory-of-public-sector-innovation-opsi.html>, dostęp: 24.08.2020].

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w tej metodzie jest platforma *online*, umożliwiająca: dostęp do informacji o innowacjach w sektorze publicznym, dzielenie się doświadczeniami, tworzenie sieci innowatorów-praktyków, prowadzenie międzynarodowych badań porównawczych oraz nawiązywanie współpracy z partnerami z innych krajów [Najda-Jędrzejewska, Świetlikowski 2014]. W projekt ten (OPSI), oficjalnie zainicjowany w 2014 r., zaangażowana jest również Polska, a w bazie innowacyjnych praktyk opisano 7 przypadków z Polski (zob. tabela 4).

Tabela 4. Polskie innowacje na platformie OPSI

Lp.	Organizacja	Innowacyjny projekt
1.	Izba Skarbowa w Bydgoszczy	System Monitoringu e-handlu (opis niedostępny publicznie)
2.	Mazowiecki Urząd Wojewódzki	Forum Cudzoziemców
3.	Mazowiecki Urząd Wojewódzki	Kultura przejrzystości i skrzętności kosztów
4.	Ministerstwo Finansów	Internetowa aplikacja pomagająca w wypełnianiu PIT
5.	Ministerstwo Środowiska	Akcelerator Zielonych Technologii „GreenEvo”

Lp.	Organizacja	Innowacyjny projekt
6.	Ministerstwo Środowiska	Publicznie dostępny rejestr danych o środowisku
7.	Ministerstwo Środowiska	System Ekozarządzania i Audytu EMAS

Źródło: [Najda-Jędrzejewska, Świetlikowski 2014].

W świetle opisanych przykładów zagranicznych na uwagę zasługuje też pionierska praca badawcza dotycząca ewaluacji działalności innowacyjnej administracji publicznej w Polsce, którego wyniki przedstawiono w raporcie opracowanym przez Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS [*Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej w Polsce...* 2018]. Badania zostały przeprowadzone w latach 2016–2017 i obejmowały komórki organizacyjne wybranych jednostek administracji publicznej na poziomie administracji rządowej i samorządowej. Jednostką realizującą był Główny Urząd Statystyczny, natomiast sam raport opracowało Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS. Innowacje w projekcie zdefiniowane zostały zgodnie z *Podręcznikiem Oslo*, podobnie jak w przypadku rozwiązań światowych [*Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej w Polsce...* 2018; *Podręcznik Oslo* 2005]. Wprowadzono oczywiście stosowne modyfikacje, w rezultacie których rozpoznano cztery rodzaje innowacji: innowacje produktowe, innowacje procesowe, innowacje w zakresie metod informacji i komunikacji oraz innowacje w zakresie wdrażania polityk i strategii. W celu przeprowadzenia badania ankietowego skonstruowano odpowiedni kwestionariusz badawczy. Respondentami była kadra zarządzająca dysponująca – w opinii ekspertów – najlepszą wiedzą na temat aktywności innowacyjnej w danej jednostce. Diagnozę i ocenę aktualnego poziomu w zakresie innowacji przeprowadzono za pomocą analizy wskaźnikowej, wykorzystując dane pozyskane z badania ankietowego. Syntetyczne zestawienie atrybutów projektu prezentuje tabela (zob. tabela 5).

Tabela 5. Opis pracy badawczej na temat badania innowacji w sektorze publicznym w Polsce – synteza

Atrybut projektu	Charakterystyka
Cel	• Wstępna ewaluacja działalności innowacyjnej administracji publicznej w Polsce
Doświadczenia wykorzystane w projekcie	• Międzynarodowe badania innowacji w sektorze publicznym w latach 2009–2016 (m.in. MEPIN, Innobarometer, NESTA, APSC i APSCII (Australia))
Czas badania	• Lata 2016–2017
Podmiot realizujący	• Główny Urząd Statystyczny (GUS)

Atrybut projektu	Charakterystyka
Narzędzie badawcze	• Kwestionariusz badania ankietowego (analiza wskaźnikowa)
Podmioty badania	• Komórki organizacyjne wybranych jednostek administracji publicznej (łącznie: 3061) – respondenci – głównie kadra zarządzająca, z wyodrębnieniem: • administracji rządowej (ministerstwa, inne jednostki centralne oraz urzędy wojewódzkie), • administracji samorządowej (urzędy marszałkowskie i urzędy miast na prawach powiatu)
Zakres przedmiotowy badania	• Rodzaje innowacji: procesowe, produktowe, w zakresie informacji i komunikacji, w zakresie wdrażania polityk i strategii • Rezultaty wdrożonych innowacji: efekty według rodzajów, wpływ na wydatki komórki organizacyjnej oraz na jej przychody • Nakłady na innowacje: zasoby ludzkie zaangażowane w działalność innowacyjną, szkolenia z tym związane, wsparcie finansowe na realizację innowacji, sposób wydatkowania, transfer wiedzy • Strategie w zakresie wprowadzania innowacji: rodzaje podmiotów, które opracowały innowacje oraz instytucji, z którymi współpracowano przy ich opracowaniu, źródło pochodzenia pomysłów na innowacje, oddziaływanie przepisów prawa oraz tworzenie warunków dla rozwoju działalności innowacyjnej przez badane podmioty • Innowacje najbardziej istotne: źródła pochodzenia pomysłu, czas realizacji, zaangażowanie zasobów ludzkich, znaczenie szeroko rozumianej współpracy lub konsultacji, cel, rezultaty • Innowacje przerwane lub niedokończone: pierwotny cel, źródła pochodzenia pomysłów, przyczyny niewprowadzenia innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej w Polsce... 2018, ss. 13–26].

Wnioski końcowe

Analizując doświadczenia ostatnich dwóch dekad, związane z pomiarami innowacji w sektorze publicznym, badacze przedmiotu (np. R. Kattel, A. Cepilous, V. Lember, P. Tõnurist) formułują następujące wyzwania w tym zakresie:

- Zróżnicowany charakter usług sektora publicznego, szeroki zakres użytkowników i trudności w określeniu celów, nie przekładają się w sposób wyraźny na pomiar efektów, ponieważ rezultaty wynikające ze zmiany (innowacji) mają charakter materialny i niematerialny.
- Wielu metod pomiaru efektów ekonomicznych nie można zastosować w sektorze publicznym, ponieważ rezultaty mogą dotyczyć procesu (np. poprawy zdrowia) a nie produktu, który bardzo często trudno zdefiniować – niezbędne jest rozwiązanie, które może wykazać wiele wartości.
- Pomiar z reguły ma charakter statyczny, podczas gdy procesy są wyraźnie dynamiczne i przyjęta w danym momencie metodologia może okazać się nieuzasadniona po upływie pewnego czasu.

- W obliczu złożonych problemów kwestionowane są miary ilościowe, bardziej pożądane i uzasadnione jest wykorzystywanie metod jakościowych.
- W przypadku długotrwale występujących i skomplikowanych problemów pomiar konwencjonalny (miary statystyczne) jest nieuzasadniony, a dwuznaczność i niepewność przebiegu tych procesów wymaga rozwiązań innowacyjnych również w zakresie samego pomiaru [Kattel et al. 2018, pp. 83–84].

Spostrzeżenia te budują kontekst podsumowania opisywanego problemu konstruowania metod służących do pomiaru innowacji w sektorze publicznym. Prezentacja wybranych rozwiązań pozwala zauważyć pewne cechy wspólne, zwłaszcza dotyczące kontynuacji założeń, definiowania i klasyfikowania innowacji czy wykorzystywania narzędzi (kwestionariusze) oraz doświadczeń w zakresie obszarów badania i prób badawczych. Należy zaakcentować, że w rezultacie każdego ze wspomnianych projektów wykazano, iż badane organizacje cechuje wdrażanie dość znaczącej liczby innowacji. Tymczasem rzeczywisty obraz funkcjonowania sektora publicznego pozwala dostrzec symptomy innowacyjności, ale nadal ma wiele mankamentów. W związku z tym należałoby zasygnalizować być może nadmierne uproszczenie definiowania innowacji, najczęściej rozumianej jako: każda znacząco nowa lub ulepszona usługa, gdyż w takiej perspektywie każda zmiana może być innowacją – nawet zmiana obligatoryjna. Niektóre wskaźniki wydają się nadmiernie uproszczone i trudne do operacjonalizacji w kontekście pomiaru wyników, niezbędnej do opracowań o charakterze sprawozdawczym. Również w znacznej mierze subiektywne badania ankietowe powinny zostać poparte twardymi danymi o charakterze ilościowym. Ponadto specyfika i niejednorodność organizacji sektora publicznego utrudnia ogólne wnioskowanie i uniemożliwia wypracowanie narzędzi o charakterze uniwersalnym.

Analizując zaprezentowane rozwiązania, niewątpliwie zauważyć można tendencję do formułowania coraz bardziej rozbudowanych i szczegółowych metodyk badawczych, co wzbogaca dotychczasowe badanie i umożliwia wieloaspektowe wnioskowanie. Jednocześnie wzbogacanie prowadzonych analiz o aktualne i ważne problemy, może stanowić kolejne wyzwania badawcze.

Bibliografia

Arundel A., Bloch C., Ferguson B. (2019), *Advancing Innovation in the Public Sector: Aligning Innovation Measurement with Policy Goals*, „Research Policy”, vol. 48, no. 3.

Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej w Polsce. Prace eksperymentalne (2018), Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa [online], <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosci-spolnoczenstwo-informacyjne/badanie-innowacji-w-wybranych-jednostkach-administracji-publicznej,3,1.html#>, dostęp: 30.08.2019.

Bloch C. (2011), *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*, Danish Center for Studies in Research and Research Policy, Aarhus.

De Vries H., Bekkers V., Tummers L. (2016), *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*, „Public Administration”, vol. 94, no. 1.

European Public Sector Innovation Scoreboard 2013. A Pilot Exercise (2013), European Union [online], <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fe2a3b4b-3d7e-444d-82bc-790a0ab33737>, access: 30.08.2019.

Hughes A., Moore K., Kataria N. (2011), *Innovation in Public Sector Organisations: A Pilot Survey for Measuring Innovation across the Public Sector*, NESTA [online], https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_public_sector_orgs.pdf, access: 30.08.2019.

Innobarometer 2010 Analytical Report Innovation in Public Administration (2010), European Commission [online], https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_305_en.pdf, access: 24.08.2020.

Innowacje w sektorze publicznym. Raport 2013 (2013), INTERREG IVC [online], http://europa.um.warszawa.pl/sites/europa.um.warszawa.pl/files/zalaczniik_2_raport_wersja_bazowa_13_02.pdf, dostęp: 30.06.2019.

Kattel R. et al. (2018), *Indicators for Public Sector Innovations: Theoretical Frameworks and Practical Applications*, „Halduskultuur - Administrative Culture”, vol. 19, no. 1.

Najda-Jędrzejewska I., Świetlikowski Ł. (2014), *Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego OECD* [online], https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/opsi_oecd_24.11.14.pdf, dostęp: 30.08.2019.

Podręcznik Oslo (2005), wyd. 3, OECD, Eurostat [online], <https://docplayer.pl/3529568-Podrecznik-oslo-zasady-gromadzenia-i-interpretacji-danych-dotyczacych-innowacji-www-oecd-org-podrecznik-oslo-podrecznik-oslo.html>, dostęp: 30.06.2019.

Sandor S.D. (2018), *Measuring Public Sector Innovation*, „Transylvanian Review of Administrative Sciences”, vol. 14, no. 54.

Windrum P. (2008), *Innovation and Entrepreneurship in Public Service* [w:] P. Windrum, P. Koch (red.), *Innovation in Public Service*, Edward Elgar, Cheltenham.

Strony WWW

<https://docplayer.pl/12891551-Observatorium-innowacji-sektora-publicznego-oecd-oecd-observatory-of-public-sector-innovation-opsi.html>, dostęp: 24.08.2020.

Barbara Pogonowska

barbara.pogonowska@ue.poznan.pl

Poznań University of Economics and Business

The Cultural Context of Critical Emancipatory Concepts of Economics and Management

Abstract: The basic aim of this paper is to reconstruct the cognitive and axiological assumptions of economics and management concepts which fall within the framework of a diversified system of convictions, defined as critical-emancipatory trends. The conducted analyses and interpretative procedures are aimed at justifying the thesis that the examined beliefs are a testimony to the contemporary society's concern for community values. The considerations presented in the text refer to the epistemological premises and research results of the socioregulatory concept of culture.

Key words: critical-emancipatory trends, cultural constructivism, anarchism, CMS

Introduction. Methodological issues

Within the framework of this text, it has been assumed that critical emancipatory trends are a diverse set of belief systems whose defining feature is the articulation of protest against the dominant way in which the world is conceptualised. They understand the perception of the world, including the sphere of economics and management, that the pertinent trends call into question as a social construct accepted and enforced by a group which holds power of material, political and symbolic nature. According to the advocates of the pertinent trends, the current way of perceiving and understanding the world, with its inherent axiology, serves to perpetuate the status and interests of privileged social groups and establishes

relationships of dependence and superiority towards groups and categories that have been marginalised through the conceptual framework of the pertinent vision of the world. It should be clearly emphasised that the creators of examined trends, in addition from the cognitive perspective they assume, are characterised by a twofold type of involvement: intellectual-valuative (following the 1967 maxim of H.S. Becker: “Whose side are we on?”) and instrumental-practical engagement in the area of social issues that are considered important. The main aim of the representatives of both attitudes is not only to describe and analyse these issues in a reconstructive manner, i.e. to articulate conceptual thoughts, but also to transform social relations that are currently regarded as unjust without resorting to physical violence. The emancipatory dimension of the convictions at play is expressed in the striving towards the fulfilment of value-meanings which are reflected in the liberation of excluded or marginalised entities from the conceptual categories that control their cultural situation. This is to be achieved by exposing and questioning the assumptions and undermining the value of the effects of actions taken by political and economic institutions that represent the dominant groups’ vision of the world. It is also of extreme importance that examined trends assume a twofold cognitive stance in the face of phenomena and processes occurring within the social practice.

Philosophical tradition

It should be stressed that contemporary trends that are described are positioned within the mental perspective of concepts which are seminal to Western culture [see: Wiśniewska-Kin 2016, pp. 87–98]. Among them is the theory of communicative action by J. Habermas, and within its framework lies the idea of emancipatory reason that lead to the liberation of individuals from patterns of compulsion-fitted instrumental reason. Another philosophical foundation of the pertinent trends is P. Bourdieu’s concept of symbolic violence: in every society there is a certain amount of beliefs in the form of a perception of the world interwoven into socialisation processes that upholds and legitimises the existing social system, i.e. social classes and gender relations, education systems, etc. As a consequence, all relations of subordination and power are also legitimised. The basis for the consolidation of these relations is the impact of “symbolic violence – violence that is gentle, imperceptible and invisible, even to its victims...” [Bourdieu 2004, p. 8]. The idea of symbolic violence is significant

from the perspective of cognitive and axiological assumptions of the analysed trends because, given the complex cognitive status of critical emancipatory ideas and their favourable attitude towards certain changes taking place in the society, it can be said that, at least in part, these ideas and transformations are to some extent an expression of the Bourdieu's pessimistic becoming weaker: "The categories constructed by the dominant groups are used by the dominated even to perceive and describe the relationship of dominance itself, which makes them perceive the dominance as natural" [2004, p. 47]. Therefore, it can be stated that the subjects of actions that are the object of active interest in critical emancipatory trends are individuals and groups which treat the existing relations of domination and power as certain cultural constructs and not as objective principles of the social world.

However, I consider the socio-regulatory concept of culture [Kmita 1980, pp. 73–90] and especially the related idea of constructivism as described by A. Pałubicka to be the most general conceptual foundation of cognitive assumptions and criteria for valuing the social world adopted by the pertinent trends. Epistemological constructivism assumes "that all our knowledge of the world is the result of constructing, and not discovering, reality" [Pałubicka 2013, p. 201]. The cultural constructivism as the more stronger system of beliefs assumes that "we produce our world by taking on culturally regulated actions" [Pałubicka 2013, p. 201]. Pałubicka states that the registered increase in the dominance of instrumental reason and the handy, unreflective attitude towards the world, draws attention to the need for the academic community to negotiate the created visions of the world (e.g. in terms of responsibility for the world constructed). "Let us reverse the dominant situation and start research with ethical and social criticism; indicate threats and formulate expectations towards scientific research before it begins" [2013, p. 203]. This critical judgement concerns an approach to the subject of natural science research can be reasonably extended to subject areas of social research (as representatives of critical emancipatory trends do), especially since natural sciences' instrumental reason and utilitarian attitude towards the world are strongly present within economics, finance, management science or pedagogy.

Category of common good. Alternative organisations

Critical emancipatory trends study social ideas and practices that undermine the current principles of socioeconomic life and the accompanying value systems. One of

the most important values whose perception and instrumental manner of treatment by economic and political institutions give rise to social discord is the category of common good i.e. a form of community values. According to the work by Ł. Moll [2017], actions aimed at redefining the category of common good are directly related to the idea of recognising the meaning of this value, which is attributed as part of social practice constituting a protest against the good being appropriated or colonised by global capitalism and structures related thereto – for example by patriarchalism. It is “no longer only the workers’ movement, but also the feminist, ecological, student, pirate, urban, rural and native initiatives (...) that are focused on regaining access and control of the wealth of the world; on reclaiming the life that exceeds the capitalist commodity logic, and that cannot be narrowed to the standardising form of valorisation” [Moll 2017, p. 2]. One of the components of this system are common resources the access to which is of supra-individual nature: groundwater reservoirs, centralised computers, oceans etc. They also comprise global commons, understood as property excluded from the property of autonomous countries, namely the air, open sea, outer space, Antarctica. The category of global commons also includes the commoning practices undertaken by commoners, which are “aimed at protecting global commons from being destroyed, looted, fenced, commodified or depleted (...). Commoners are responsible for co-maintenance or co-production of a resource (...)” [Moll 2017, p. 10]. M. De Angelis [2017, pp. 113–133] states that striving for the conatus for self-preservation is to be the basic force of associations alternative to the prevailing system, regardless of how they emerged: by kinship (the Andean Ayllu), or political affinities (social centres in Europe). It is worth emphasising that both cited texts present strong conviction that the normative aim of global goods is their self-preservation, becoming what is good, and, thus, creating and cultivating the sphere of community values. An example of such an institution based on self-organisation and consensus is “the Spanish Foundation of the Commons and all social centres, social media, networks, independent bookstores, radical publishing projects and nomadic universities (...)” [Rauning 2017].

In J. Mair’s and N. Rathert’s opinion alternative organisation are entities which carry out social aims while operating under market rules, which, in this case, means that these are enterprises that have emerged on the basis of archetypes of corporate nature [2019, p. 10]. The current dominant organisation forms are increasingly perceived as those that form and preserve social and economic inequalities, and are responsible for the overuse of depleting natural resources. These forms are unable to meet the local expectations, have no participational structures and their lack is increasingly felt in societies due to pro-community aspirations. The work by

Mair and Rathert is significant because of the critical and emancipatory approach which is presented in it to a certain extent – regardless of institutional declarations – and the, at least implicit, assumption of historical and cultural constructivism. The researchers claim that by analysing the practices of alternative organisations one can learn more about and understand better the social problems which have become the basis for the efforts of these subjects as well as the cultural context of their activity, which is always of local dimension even if the nature of these entities is global [Mair, Rathert 2019, pp. 13–14].

Anarchist vision of the world

The perspective of values identical to the category of common good is also a component of beliefs belonging to the scope of anarchism which is increasingly often recognised as the most historically distant mental foundation of the trends that we are interested in. According to D. Graeber [2004, pp. 1–5], social movements aimed at actions for sustainable development in all of its aspects, which are nowadays emerging in the entire world, have been inspired by the values from this particular area. Within the meaning of “The aims of Solidarity Federation”, these values include among others: autonomy, the right to self-organisation, direct democracy, rejection of social inequalities, structural violence, domination of capitalism [*The aims of Solidarity Federation*]. The cited Author states that contemporary anarchism is an ethical project of creating economic and social institutions, accompanied by the idea of extending the borders of subject’s freedom and building relations within a community as part of consensual discourse and practices that accompany it. The slogans of the 19th-century anarchist ideals have nowadays been brought down to designing small communities in which self-organisation of economic practices takes place, and the most appreciated value-meanings contained in declarations of organisations such as Italian Autonomists or North American Anarchist comprise conviviality, unanimity etc. These community values are believed to be accompanied by more practical values – aims which include, among other things, shortening working hours and days, eliminating certain occupations the lack of which would be of great benefit for the humankind as they create social inequalities and do not contribute to maintaining the comfortable and ecologically sustainable standard of living. This list includes telemarketers, corporate lawyers, advertising and public relations sectors as well as private securities [Graeber 2004].

Critical trends in economic science

It can be stated that the most influential heterodox cognitive concept in management studies is CMS [Sułkowski 2019, pp. 302–312] dated back to the publication of the paper by M. Alvesson and H. Willmott (1992), *Critical Management Studies*. According to the researchers studying the trend [Swann, Stoborod 2014, pp. 591–609], references to the critical theory of the Frankfurt School, post-structuralism, leftist traditions and the standpoint of the critical structuralism have been visible in CMS from the beginning. These days, the trend is also inspired by the ideas of anarchism, the values proclaimed by ecological movements, queer ideas, post-colonial ideas, self-help groups and feminism. Therefore, it can be concluded that CMS developed as a consequence of the creation of moral and politically-tinged critique formulated by academic researchers with regard to the business model of the market economy system as well as the values dominating in the contemporary society, which consolidates this system [Swann, Stoborod 2014, pp. 591–595]. The cited work is aimed at recognising to what extent researchers' beliefs of anarchist nature inspire the community of CMS as anarchism is a classic counter-discourse to the managerial and – more broadly – capitalist vision of the world. Anarchist values include, inter alia, the anti-authoritarian image of the world, democratic decision-making, the autonomy of an individual in a workplace, diversity. The cited researchers are driven by the conviction that both standpoints can complement one another to the benefit of the beliefs that characterise them as well as the subject areas at stake. Thus, incorporation of anarchism into the trend of CMS practice may result in weakening of biases surrounding this phenomenon. On the other hand, management sciences – even critical – are somewhat inside the dominant vision of the economy. As a consequence, the researchers are unable to picture the world beyond capitalism, or societies which function beyond any forms of exploitation as well. Such critical and alternative image of the world is offered by the practice and theory of anarchism which are filled with values such as: the autonomy of an individual, solidarity and responsibility, cooperation, contestation of the hierarchical social structures, ethics of openness towards the Other, the idea of post-growth and sustainable development, citizenship as social participation etc. [Swann, Stoborod 2014, pp. 604–608]. According to the Authors, contemporary alternative management forms spontaneous social movements Camps for Climate Action, No Dakota Access Pipeline, camps protest, hactivism. These grassroots movements constitute empirical evidence of the anarchist community values penetrating the

social world. To cite Colin Ward, the creator of the contemporary concept of the movement: “anarchism always exists in society as seeds beneath the snow”.

The above-described the critical and emancipatory trends should be complemented by alternative concepts of economic science from the scope of critical accounting and critical finance studies. An extremely significant trend of this critical and emancipatory nature are the increasingly well-known concepts of degrowth economy, that question the orthodox extra-cultural vision of the economy, and introduce the processes of “social creation of the reality” in its place. These concepts and the ideas of critical law studies, post-colonial studies, critical geography or critical pedagogy can certainly be considered systems of beliefs which contest any manifestations of domination and exploitation that function in social life and which threaten the value-meanings of community-based nature postulated by these ideas.

Conclusions

In this paper, the cultural context of critical emancipatory concepts of economics and management has been examined – at least by assumption – at the meta-objective level, i.e. Apart from the reconstruction of the contents of these trends, the aim was to reveal not only the cognitive perspective adopted by these trends in the form of a cultural perspective, but also to expose the attitude of two-fold involvement that is characteristic of this belief system. The intellectual-valuative involvement and instrumental-practical involvement in the area of social issues that are considered important, such as destruction of the natural environment, increase in social inequalities, processes of social exclusion etc. As it has already been emphasised, the main goal of the representatives of these trends goes beyond a reconstructive description and analysis of contemporary problems which are a direct consequence of economic local or global conditions. It is also an intention to radically transform social relations which are seen as unfair by means of changes in social awareness, by designing new institutions and economic initiatives, or by conceptual measures resulting from spontaneously formulated activities of this kind. The emancipatory dimension of the beliefs at stake is expressed through the pursuit of value-meanings which are reflected in liberating marginalised subjects from the enslaving notional categories that dominate the current vision of the world. It is also of extreme importance that critical emancipatory trends are distinguished by functioning in a twofold cognitive position in relation to phenomena and processes

taking place in the social practice: the aforementioned reconstructive descriptions of social activity, and, projects of such practices are created with the assumption that they will constitute an adequate response to social expectations and anxieties of culture. In the opinion of representatives of these trends, such anxieties express disagreement with the dominating and taken-for-granted vision of the world, in which community values necessary for the preservation of the natural environment and a good society are depreciated or marginalised.

Bibliography

Bourdieu P. (2004), *Męska dominacja*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa [online], https://www.academia.edu/6366034/M%C4%99ska_dominacja._Pierre_Bourdieu, access: 30.08.2019.

De Angelis M. (2017), *Ogólny wzór dóbr wspólnych*, "Praktyka Teoretyczna", 3(25) [online], <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/prt/article/view/9842/9449>, access: 2.09.2019.

Graeber D. (2004), *Fragments of an Anarchist Anthropology*, Prockly Paradigm Press, Chicago [online], <http://abahlali.org/files/Graeber.pdf>, access: 30.08.2019.

Kmita J. (1980), *Kultura symboliczna jako przedmiot badań teoretycznych*, "Studia Metodologiczne", No. 19.

Mair J., Rathert N. (2019), *Alternative organizations with social purpose: revisiting institutional analysis of market-based activity*, "Socio-Economic Review", No 1–20 [online], <https://academic.oup.com/ser/advance-article>, DOI: doi/10.1093/ser/mwz031/5529666 access: 26.07.2019.

Moll Ł. (2017), *Sytuując to, co wspólne. De Angelis, Agamben i zewnątrz kapitalizmu*, "Praktyka Teoretyczna", 3(25) [online], <http://www.praktykateoretyczna.pl/lukasz-moll-sytuujac-wspolne-de-angelis-agamben-zewnetrze-kapitalizmu/>, access: 19.08.2019.

Pałubicka A. (2013), *Gramatyka kultury europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Epigram, Bydgoszcz.

Rauning G. (2017), *Okupuj Teatr, molekularyzuj Muzeum! O tworzeniu (artystycznych) instytucji dóbr kultury*, "Praktyka Teoretyczna", [online], <http://www.praktykateoretyczna.pl/gerald-rauning-okupuj-teatr-molekularyzuj-muzeum-o-tworzeniu-artystycznych-instytucji-dobr-wspolny>, access: 27.09.2019.

Sułkowski Ł. (2019), *On bullshit management – the critical management studies perspective*, "Economics and Sociology", No. 12(1) [online], https://www.researchgate.net/publication/332388650_On_bullshit_management_the_critical_management_studies_perspective, access: 6.09.2019.

Swann Th., Stoborod K. (2014), *Did you hear the one about the anarchist manager?*, "Ephemera theory & politics in organization", Vol. 14(4), pp. 591–609 [online], <http://www.ephemerajournal.org/contribution/did-you-hear-one-about-anarchist-manager>, access: 25.08.2019.

Wiśniewska-Kin M. (2016), *Dyskurs podręcznikowy i dziecięcy z perspektywy krytyczno-emancypacyjnej*, "Teraźniejszość-Człowiek-Edukacja", Vol. 19, No. 1(73) [online], http://terazniejszosc.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/TCE/2016_73_5.pdf, access: 24.08.2019.

The aims of Solidarity Federation [online], <http://www.solfed.org.uk/the-aims-of-the-solidarity-federation>, access: 23.09.2019.

Monika Skorlińska-Mathiesen

m.mathiesen79@gmail.com

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa

Kreatywność i innowacyjność w polskich szkołach

Creativity and Innovation in Polish Schools

Abstract: The aim of this paper is to bring out the importance of creativity in a teacher's job. The teacher's profession appears to be particularly difficult and requires numerous specific qualifications and skills. Therefore, it seems significant to deliberate on the core competencies of the contemporary teachers. While determining the teachers' core competencies, the dynamics of educational processes and children needs should be taken under consideration. The second objective is to present the good practices in the field of introduction of creativity activities at schools. The paper is based on secondary sources and research that has been carried out by authoress.

Key words: human resources management, competences, education, teachers

Wstęp

Obecnie w placówkach edukacyjnych występuje duża potrzeba wprowadzenia zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zachodzące zmiany muszą

odznaczać się dużym radykalizmem, mieć innowacyjny charakter i przede wszystkim uwzględniać nowe technologie i dostępne w ich zakresie rozwiązania przy jednoczesnym zapewnieniu sprzyjających warunków do osiągnięcia celów, które obecnie stawiane są przed systemem edukacji.

Od kilku lat celem zarządzania polskimi szkołami stało się przekształcenie ich zgodnie z tendencjami panującymi w Unii Europejskiej, co sprowadza się do szerszego otwarcia na oczekiwania lokalnych społeczności, coraz większego zróżnicowania oferty programowej oraz uwzględnienia roli rodziców i środowiska lokalnego we współdziałaniu ze szkołą [Piwowar-Sulej 2009, s. 7]. Zabiegano również o przekształcenie organizacji społeczno-biurokratycznych, jakimi do tej pory były placówki edukacyjne, w struktury organiczne i dynamiczne, a w zakresie zarządzania preferowano stosowanie zamiast modelu dyrektora-administradora modelu dyrektora-menedżera [Piwowar-Sulej 2009, s. 7]. Konsekwencją idei wprowadzenia zmian w szkołach i zarządzaniu nimi jest konieczność wprowadzenia zmian w zakresie ról i funkcji pełnionych przez nauczycieli, a także pojawienie się nowych wymagań kompetencyjnych. Należy podkreślić, że w dostępnych publikacjach poruszających zagadnienia związane z zarządzaniem problematyka zarządzania personelem nauczycielskim nadal traktowana jest wybiórczo.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie kierunków działań, które powinny być realizowane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w szkołach, biorąc pod uwagę zasoby kompetencyjne, które musi posiadać współczesny nauczyciel. Część teoretyczna opracowania poświęcona jest kreatywności jako jednej z najbardziej istotnych i poszukiwanych kompetencji u współczesnych pracowników, natomiast część empiryczna jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy nauczyciele stosują innowacyjne narzędzia w swojej pracy, a także zawiera przykłady ciekawych metod, które można wykorzystać w trakcie świadczenia usług edukacyjnych.

Kreatywność jako kluczowa kompetencja XXI wieku

Jak wynika z raportu *Future Work Skills 2020*, opublikowanego przez Institute for the Future i sfinansowanego przez University of Phoenix, w najbliższych latach wzrośnie zapotrzebowanie na kompetencje pozwalające rozwijać [Future Work Skills 2020]:

- zdolność do określania głębszego sensu lub znaczenia tego, co jest wyrażane (odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia);
- zdolność do nawiązywania relacji z innymi w głęboki i bezpośredni sposób, umiejętność wyczuwania i stymulowania reakcji i pożądanych interakcji (inteligencja społeczna);
- biegłość w myśleniu i znajdowaniu rozwiązań i odpowiedzi, wykraczanie poza rutynę i schematy (niekonwencjonalne i abstrakcyjne myślenie);
- umiejętność działania w różnych środowiskach kulturowych (kompetencje międzykulturowe);
- umiejętność przekładania ogromnej ilości danych na abstrakcyjne pojęcia i umiejętność wyciągania wniosków na nich opartych (myślenie obliczeniowe);
- umiejętność krytycznej oceny i opracowania treści z wykorzystaniem nowych form medialnych oraz wykorzystaniem tych mediów w komunikacji perswazyjnej (umiejętność korzystania z nowych mediów);
- znajomość i umiejętność rozumienia pojęć z różnych dyscyplin (transdyscyplinarność);
- umiejętność przedstawiania i opracowania zadań i procedur w taki sposób, aby osiągnąć pożądane rezultaty (myślenie projektowe);
- zdolność do rozróżniania i filtrowania informacji pod kątem ważności oraz rozumienia, jak zmaksymalizować funkcjonowanie poznawcze, wykorzystując różnorodne narzędzia i techniki;
- zdolność do wydajnej pracy, zaangażowanie i wykazywanie obecności jako członków wirtualnego zespołu (współpraca wirtualna).

Biorąc pod uwagę informacje zawarte w raporcie, możemy wnioskować, że pracownicy będą musieli posiadać zupełnie inne umiejętności, niż to miało miejsce do tej pory, aby zapewnić organizacji sukces w burzliwie zmieniającym się otoczeniu. Aby jednak mogli zdobyć takie zasoby, należy zadbać o to nie tylko na etapie edukacji w szkołach średnich lub na uczelniach wyższych, ale przede wszystkim już w szkołach podstawowych. Dlatego też nauczyciele powinni [Future Work Skills 2020]:

- kłaść akcent na rozwijanie takich krytycznych umiejętności, jak: myślenie, zdolności analityczne i czynienie trafnych spostrzeżeń;
- włączać do programów edukacyjnych umiejętności korzystania z nowych mediów;
- zwiększać zakres uczenia przez doświadczenie, co umożliwia nabywanie umiejętności miękkich, takich jak: umiejętność współpracy, umiejętność pracy w grupie, odczytywanie sygnałów społecznych i adaptacyjne reagowanie;

- poszerzać grono osób kształcących się zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*) — uczą się nie tylko nastolatki i młodzi dorośli, lecz ludzie w każdym wieku;
- organizować interdyscyplinarne szkolenia, które pomogą uczniom rozwinąć umiejętności i zdobyć wiedzę międzyprzedmiotową.

Zrealizowanie wyżej wymienionych celów jest możliwe tylko wtedy, gdy nauczyciele zaangażują się w ten proces. Kreatywność i innowacyjność oraz wprowadzanie nowatorskich rozwiązań przy wsparciu osób zarządzających może przynieść pożądane efekty.

Ponieważ rdzeniem ponad połowy kompetencji przyszłości jest kreatywność/myślenie twórcze, instytucje polskiego rynku pracy muszą skoncentrować się na stymulowaniu kreatywności polskich kadr, czego warunkiem koniecznym jest stworzenie otoczenia pracy sprzyjającego myśleniu i działaniu twórczemu [Jamka 2019, s. 186].

W literaturze przedmiotu napotykamy wiele definicji kreatywności. Sama nazwa wywodzi się od łacińskiego terminu *creare*, a jego odpowiednikami są słowa pochodzące z języka angielskiego: *creator* – twórca oraz *creative* – twórczy [Fazlagić 2015, s. 19]. Osoba kreatywna to zatem taka, która potrafi odnaleźć i zastosować nowe rozwiązania. Z drugiej strony kreatywność traktuje się jako proces, który zachodzi w ludzkim umyśle, w wyniku którego powstają nowe koncepcje i idee. Kreatywność odnosi się również do uruchomienia nowych perspektyw oraz do tworzenia nowych możliwości [Fazlagić 2015, s. 19]. Zdaniem T. Oleksyna należy odróżniać kreatywność od innowacyjności. Kreatywność to zdolność do tworzenia czegoś nowego i oryginalnego, z kolei innowacyjność wiąże się z wprowadzeniem rzeczy nowych, choć niekoniecznie z ich tworzeniem [Oleksyn 2018, s. 85].

Kreatywność często postrzegana jest jako proces, w efekcie którego następuje rozwój i zaprezentowanie nowatorskich pomysłów, które przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb lub rozwiązania problemów. Kreatywność możemy opisać w następujący sposób:

- wymaga zastosowania wyobraźni (oryginalność i efektywność);
- kreatywne działanie jest celowym czynem skierowanym na osiągnięcie rezultatu;
- wynikiem kreatywnego działania jest oryginalne dzieło;
- efekt powinien wynikać z wartościowej koncepcji odpowiadającej założonemu celom.

Natomiast biorąc pod uwagę komponenty kompetencji innowacyjnych mające zastosowanie w edukacji, możemy wyróżnić:

- wiedzę – to komponent niezbędny w przypadku wykonywania zawodu nauczyciela. Wiedza specjalistyczna, z czasem poparta doświadczeniem zawodowym, musi być nieustannie pogłębiana. W placówkach edukacyjnych stawiających na innowacyjność powinno dążyć się przede wszystkim do gromadzenia i przekazywania wiedzy użytecznej i przydatnej w obecnych realiach gospodarczych. Dzielenie się doświadczeniem, wspólne rozwiązywanie problemów, ale również wzajemne wspieranie się pedagogów podczas inicjowania i wdrażania innowacji, wydaje się niezbędne;
- umiejętności – oryginalność w myśleniu, tworzenie sprzyjających warunków do twórczego rozwiązywania problemów i umiejętność kierowania zmianami to jeden z podstawowych warunków skutecznego nauczania. Dbłość o rzetelność i sumienność przy wykonywaniu zadań, ale również troska o rozwój uczniów muszą współistnieć z umiejętnością wyzwalania u młodych ludzi chęci do inicjowania lub wdrażania nowych rozwiązań i technologii. Dobry nauczyciel słucha, co mają do powiedzenia inni i trafnie odczytuje komunikaty pochodzące z zewnątrz;
- postawy – innowacyjne zmiany w metodach i technikach prowadzenia zajęć doskonalące organizację pracy uczniów, jak również uwzględniające relacje zachodzące wewnątrz grupy (uczeń–uczeń, uczeń–nauczyciel) mają wpływ na kształtowanie się u młodych ludzi postaw, które będą miały wpływ na sprawność i efektywność ich działania teraz i w przyszłości. Innowacyjny nauczyciel to przywódca, mentor i coach, który motywuje podopiecznych do zmian, samodyscypliny, samokontroli i bycia przykładem dla innych, dlatego też on sam musi być wzorem i przykładem zaangażowania i wysokiej jakości pracy.

Innowacyjność w polskich szkołach w świetle danych z wybranych badań empirycznych

Z uwagi na dużą liczbę przeprowadzonych badań dotyczących innowacyjności w polskich szkołach autorka ograniczyła się jedynie do tych, które z jej punktu widzenia były najbardziej istotne w kontekście poruszanego problemu.

Uwzględniając zapotrzebowanie na pracowników innowacyjnych zgodnie z wymaganiami formalnymi (obowiązującą podstawą programową), potrzebami uczniów, a także trendami światowymi, dyrektorzy placówek edukacyjnych muszą zapewnić nauczycielom optymalne warunki sprzyjające aktywizacji ich

kreatywności, a także umożliwiające im implementację wypracowanych efektów w tym zakresie.

Pracownicy wiedzy potrzebują autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań [Jamka 2011, s. 262]. W ich przypadku doskonale sprawdza się motywacja zadaniowa i informacja zwrotna. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi powinny zadbać o to, by zatrudnieni w szkole pracownicy byli zmotywani do dalszego rozwoju, a nie za wszelką cenę standaryzować zasoby ich wiedzy i umiejętności. Należy pamiętać, że standaryzacja jest daleka od kreatywności i nie pobudza innowacyjności u pracowników. Może więc zamiast tworzyć opisy stanowisk pracy czy modele kompetencyjne, warto zastosować poniżej wymienione działania, które z pewnością mogłyby przynieść większe korzyści nie tylko dla funkcjonowania danej organizacji, ale również dla odbiorców świadczonych przez nauczycieli usług.

Do działań ukierunkowanych na rozwój kreatywności u pracowników, które można zastosować w szkołach, możemy zaliczyć m.in.:

- przeprowadzanie rozmów mających na celu planowanie dalszego rozwoju;
- stwarzanie możliwości rozwoju;
- przydzielanie inspirujących zadań;
- delegowanie uprawnień;
- tworzenie przyjaznej atmosfery w pracy;
- udzielanie bieżących informacji zwrotnych;
- umożliwienie zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym;
- dostosowanie godzin pracy do potrzeb pracowników.

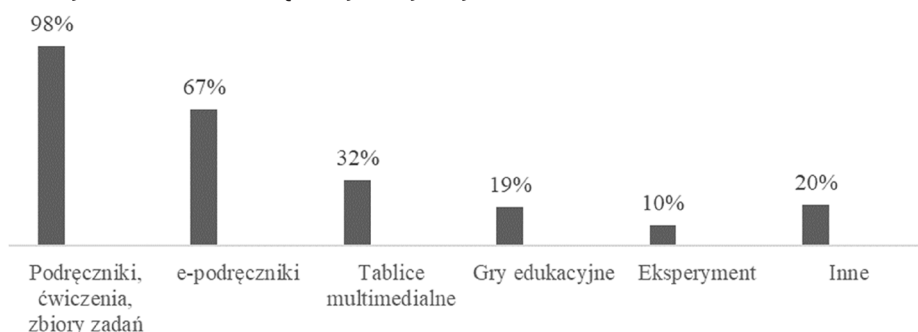
Ważnym elementem wpływającym na jakość systemu edukacji są rozwiązania instytucjonalne służące zapewnieniu dopływu do zawodu nauczyciela kompetentnych, dobrze przygotowanych pod względem przedmiotowym i pedagogicznym nauczycieli [Szkola dla innowatora 2018, s. 8]. Nauczyciele powinni być kształceni nie tylko w zakresie umiejętności rozwijania kreatywności u uczniów, ale także w przedmiocie zagrożeń i przeszkód dla rozwoju kreatywności uczniów, jakie mogą pojawiać się w procesie edukacyjnym, w którym uczestniczy nauczyciel [Szkola dla innowatora... 2018, s. 23].

W raporcie *Szkola dla innowatora – kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych*, który został opracowany na zlecenie Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii i dotyczy kształtowania kompetencji innowacyjnych w systemie edukacji, przedstawiono błędy występujące w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w szkołach [Szkola dla innowatora 2018, ss. 85–86]. Są to:

- niski poziom motywacji dużej grupy nauczycieli; przedstawiciele tej grupy nie wykorzystują „podaży na wiedzę”;
- ścieżka rozwoju zawodowego nauczyciela jest wyznaczana przez dużą liczbę krótkich kursów, które często nie tworzą spójnej całości;
- aktywność w zakresie form doskonalenia nauczycieli jest ściśle zdeterminowana przez zdobycie kolejnych stopni awansu zawodowego;
- po uzyskaniu kolejnych kwalifikacji aktywność nauczycieli drastycznie spada;
- wynagrodzenie nauczycieli jest powiązane ze stopniem awansu zawodowego;
- ocena nauczycieli nie jest systematyczna i nie ma jednej wspólnej definicji normatywnej dobrego nauczyciela. Według raportu TALIS z 2013 roku jeden nauczyciel na dziesięciu w szkole podstawowej i jeden na pięciu w szkole średniej nigdy nie został formalnie oceniony, a prawie jedna czwarta nauczycieli na obu poziomach edukacji nie otrzymała opinii zwrotnej na temat wykonywanego nauczania.

Podczas rekrutacji na studia podyplomowe z zakresu nauk pedagogicznych na rok 2018/2019 w kilku oddziałach zlokalizowanych w Wielkopolsce została przeprowadzona ankieta, której celem było uzyskanie informacji na temat stosowanych przez nauczycieli metod i narzędzi dydaktycznych. W badaniu wzięło udział 256 osób (w tym 227 kobiet i 29 mężczyzn) deklarujących, że są czynnymi zawodowo nauczycielami. Blisko 80% respondentów jako miejsce wykonywanego zawodu wskazało szkołę podstawową. Biorąc pod uwagę stopień awansu zawodowego, wśród osób biorących udział w badaniu 45% stanowili nauczyciele mianowani, 35% dyplomowani, 15% kontraktowi i 5% stażyści. Głównym celem autorki było uzyskanie informacji, czy nauczyciele w trakcie prowadzonych zajęć korzystają z jakichkolwiek innych narzędzi niż tych standardowych (podręczników i ćwiczeń). Z analizy ponad 250 ankiet wynika, że większość nauczycieli ogranicza się jedynie do korzystania z podręczników, ćwiczeń lub innych narzędzi w formie papierowej gromadzonych od lat w szkole. Wiele spośród badanych osób korzysta również z e-podręczników. Niestety pomimo dostępu do tablic multimedialnych większość respondentów deklaruje, że z nich nie korzysta, a jako przyczynę najczęściej wskazuje nieznaną zasad obsługi, problemy z dostępem do Internetu lub brak czasu podczas lekcji. Zatrważający jest jednak fakt, że jedynie ok. 20% respondentów sięga po inne innowacyjne metody, które nie zostały wymienione w ankiecie, a 10% spośród badanych nauczycieli przeprowadziło w ubiegłym roku szkolnym eksperymenty podczas swoich lekcji.

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących stosowanych przez nauczycieli metod i narzędzi dydaktycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nie oznacza to jednak, że nie ma w Polsce szkół, gdzie nauczyciele są kreatywni i stosują innowacyjne metody w trakcie prowadzonych przez siebie zajęć. Przykłady dobrych praktyk w tym zakresie możemy odnaleźć w jednej ze szkół podstawowych w powiecie czarnkowskim. W swojej pracy nauczyciele stosują wiele innowacyjnych metod, które nie tylko wpływają na poprawę efektów nauczania, ale przede wszystkim zachęcają dzieci do nauki i rozbudzają w nich chęć zdobywania wiedzy. W ubiegłym roku szkolnym nauczyciele zaangażowani byli w realizację różnych projektów, m.in.:

- „Rowerem po wiedzę” – projekt, w ramach którego dzieci nie tylko doskonaliły umiejętność jazdy na rowerze, lecz także poznawały najbliższą okolicę, ciekawostki przyrodnicze i zabytki architektury, ponadto podczas każdego wyjazdu uczniowie musieli wykazać się wiedzą z zakresu różnych dziedzin nauki podczas rozwiązywania kart pracy.
- „Z matematyką i programowaniem za pan brat” – projekt adresowany do uczniów klas VI, którego celem było podnoszenie kompetencji programistycznych dzieci. W ramach prowadzonych zajęć uczniowie poznawali nowe aplikacje multimedialne, wykorzystywali również matę Mistrzów Kodowania do zabawy w gry matematyczne. Uczniowie mogli się przekonać, że programowanie to świetna zabawa, a projektowanie własnej gry, animacji lub prezentacji może sprawić wielką przyjemność.
- „Muzyka we mnie, w muzyce – ja. Tańczę, śpiewam i rysuję, czyli o utworach muzyki klasycznej inaczej” – celem tego projektu było zaszczepienie w uczniach chęci do poznawania nowych, nieznanych dotąd rodzajów muzyki klasycznej. Obcowanie uczniów z tego rodzaju muzyką miało pobudzić i rozwinąć w nich

pomysłowość podczas wykonywania prac plastycznych i ułatwić pisanie opowiadań w trakcie zajęć z języka polskiego.

Na pewno osoby zarządzające zasobami ludzkimi w szkołach powinny zastanowić się, w jaki sposób zmotywować kadrę do stosowania dobrych praktyk w zakresie prowadzenia zajęć dydaktycznych.

Zakończenie

Systematyczny wzrost roli zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzaniu organizacją wymusza szeroką, pogłębioną i perspektywiczną obserwację i diagnozę istoty i kierunków zmian wszystkich aspektów otoczenia [Jamka 2019, s. 59], a skuteczne zarządzanie pracownikami w organizacji wiąże się w obecnych czasach przede wszystkim ze zrozumieniem i akceptacją potrzebnych zmian przez osoby ją tworzące i współdziałające, co niekoniecznie rozumieją i dostrzegają pracownicy szkół. Dlatego też wprowadzenie zmian, a zwłaszcza innowacji, wymaga od osób zarządzających kadrą nauczycieli dużego zaangażowania, czasu i przygotowania instrumentów, które umożliwią realizację nowych celów przy jednoczesnym zapewnieniu realizacji dotychczasowych obowiązków. Warto również pamiętać, że kreatywność poszczególnych jednostek nie może zostać wykorzystana bez umiejętnego zarządzania nimi na poziomie zbiorowym, w tym optymalnego zarządzania relacjami i zasobami wewnątrz określonej grupy czy struktury [Kasza 2016, s. 96].

Bibliografia

Drucker P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, przeł. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa.

Fazlagić J. (2015). *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Jamka B. (2019), *HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Kasza J. (2016), *Czysta radość czy przymus kreatywności...? Analiza (retoryki) kreatywności z punktu widzenia kulturowej ekonomii politycznej*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.

Oleksyn T. (2018), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Piowar-Sulej K. (2009), *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Raport *Future Work Skills 2020* opublikowany przez Institute for the Future dla Instytutu Badawczego Uniwersytetu w Phoenix [online], <https://alogic.pl/blog/raport-kompetencje-zawodowe-przyszlosci-2020-institute-for-the-future>, dostęp: 22.07.2019.

Raport *Szkoła dla innowatora – kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych* (2018), pod kierownictwem dr hab. Jana Fazlagicia, Poligrafia ODN, Kalisz.

Sajkiewicz A. (2002), *Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firmy*, Poltext, Warszawa.

Welch J., Welch S. (2005), *Winning znaczy zwyciężać*, przeł. R. Schmidtke, D. Baka-larz, Studio Emka, Warszawa [w:] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Monika Klemke-Pitek

monika.kp@utp.edu.pl

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Wydział Zarządzania

Ocena procesu szkoleń dofinansowanych ze środków unijnych dla administracji samorządowej

Evaluation of the Process of Local Authorities Administration Training Cofinanced from the EU Funds

Abstract: The chapter aims at evaluating the measures in the EU projects supporting the e-services development in selected local authorities. The chapter provides characteristics of three partner projects co-funded as part of the competition announced under measure 2.18 Effective public policies for the labour market, economy, education, measure 2.18 High quality administration service, priority axis II Effective public policies for the labour market, economy, education for the years 2014–2020. Further the chapter presents the training actions completed as part of the projects and which were evaluated by 1095 local government administration employees. The participants evaluated the trainings in terms of acquiring competencies, professional career development and a possibility of applying the knowledge in their professional work. Detailed questions concerned also the collection of opinions on training organization and the teaching methods and tools applied. Finally, one finds conclusions and recommendations referring to the execution of the EU projects with local governments participating.

Key words: European Union, training, e-administration, project, co-founding

Wstęp

Jedną z cech społeczeństwa informacyjnego stanowi fakt, iż telekomunikacja i Internet poprawiają znacząco komfort życia mieszkańców. Wiele podmiotów gospodarczych i instytucji wykorzystuje kanały internetowe, urządzenia mobilne, telewizję cyfrową bądź satelitarną w komunikacji z klientem i dla świadczenia usług elektronicznych. Na przestrzeni kilku ostatnich lat można zaobserwować dynamiczny rozwój e-usług w Polsce, w szczególności w zakresie e-finansów, e-handlu, e-pracy, e-learningu czy e-porównywarek [Flis, Szut, Mazurek-Kucharska, Kuciński 2009].

Samorządy jako instytucje publiczne są zobligowane przepisami prawa do stosowania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ITC) w świadczeniu usług drogą elektroniczną, które winno mieć charakter komunikacji dwukierunkowej, uwierzytelnianej podpisem elektronicznym oraz być dostępne całodobowo w formule e-administracji [Baron-Wiaterek, Grzanka 2011]. Jednakże rozwój e-administracji w Polsce jest znacznie utrudniony z powodu licznych problemów instytucjonalnych i kadrowych. Wśród najważniejszych problemów instytucjonalnych wymienia się: brak interakcji pomiędzy systemami teleinformatycznymi oraz niewystraczającą infrastrukturę techniczną w urzędach, natomiast dysfunkcje kadrowe związane są przede wszystkim z niskimi umiejętnościami kadr w zakresie systemów informatycznych i komputerów oraz z powodu niechęci do wprowadzania zmian [Klemke-Pitek 2018]. Konieczne jest także eliminowanie barier wśród odbiorców usług (klientów), między innymi w zakresie upowszechnienia podpisu elektronicznego, podniesienia wiedzy na temat technologii informacyjnych oraz zaufania społeczeństwa do elektronicznej komunikacji z urzędem [Batko, Billewicz 2013].

Szansę na pozyskanie dofinansowania dla tworzenia e-urzędów stanowią krajowe i regionalne programy operacyjne. Jednym z nich jest Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) na lata 2014–2020, którego działanie 2.18 ukierunkowane jest na elektronizację usług publicznych [PO WER 2014].

W niniejszym rozdziale autorka przedstawiła trzy projekty partnerskie, w których uczestniczyło 30 jednostek samorządu terytorialnego (JST). Scharakteryzowała zadania szkoleniowe oraz dokonała oceny procesu szkoleń z punktu widzenia spełniania oczekiwań pracowników samorządowych. Podsumowanie rozdziału zawiera wnioski i rekomendacje dotyczące realizacji szkoleń unijnych dla samorządów.

Charakterystyka wybranych projektów unijnych

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w Warszawie jako Instytucja Pośrednicząca działania 2.18 PO WER ogłasza rokrocznie konkursy, w ramach których można składać wnioski o dofinansowanie projektów ukierunkowanych na rozwój e-administracji. Samorządy mogą uzyskać wsparcie ukierunkowane na wzmocnienie kompetencji kadr i wdrażanie rozwiązań nastawionych na wzrost jakości świadczenia e-usług w obszarze: podatków i opłat oraz zarządzania nieruchomościami poprzez wdrożenie nowoczesnych rozwiązań, poprawiających efektywność zarządzania usługami dziedzinowymi oraz podniesienie kompetencji kadr. Samorządy w ramach ogłoszonych konkursów składają wnioski o dofinansowanie projektów, które podlegają ocenie, a rekomendowane projekty otrzymują dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej. W latach 2015–2018 MSWiA ogłosiło 3 konkursy, w których 1151 JST aplikowało w ramach 149 złożonych projektów, czyli ok. 40% instytucji uprawnionych do składania wniosków. Biorąc pod uwagę niewielką alokację na konkursy, środki finansowe na działania szkoleniowo-wdrożeniowe otrzymało jedynie 585 JST, czyli połowa aplikujących samorządów (tj. 20% uprawnionych jednostek w Polsce).

W tabeli 1 scharakteryzowano trzy partnerskie projekty, które uzyskały dofinansowanie w ramach ostatniego konkursu (POWR.02.18.00-IP.01-00-001/18), a zaplanowane w nich działania szkoleniowe zostały zrealizowane w 2019 r.

Tabela 1. Charakterystyka wybranych projektów unijnych realizowanych przez samorządy

L.p.	Wyszczególnienie	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3
1.	JST objęte wsparciem w projekcie	Gmina Jarocin, Gmina Miejska Koło, Gmina Miejsko-Wiejska Krotoszyn, Leszno Miasto na Prawach Powiatu, Gmina Miasto Ostrów Wielkopolski, Gmina Rawicz, Gmina Miejska Turek, Gmina Żagań o statusie miejskim, Gmina Żary o statusie miejskim	Miasto Białogard, Gmina Choszczno, Gmina Miasto Kołobrzeg, Gmina Miasto Lębork, Gmina Miejska Pruszcz Gdański, Miasto Szczecinek, Gmina Miejska Świdwin, Gmina Miasto Świnoujście, Gmina Miejska Tczew, Gmina Miejska Wałcz, Gmina Miasto Złotów	Gmina Grodzisk Mazowiecki, Gmina Grójec, Miasto Józefów, Gmina Miejska Legionowo, Miasto Piastów, Gmina Miasto Płońsk, Miasto Przasnysz, Gmina Miasto Sierpc, Gmina Wołomin, Gmina Miasto Żyrardów

L.p.	Wyszczególnienie	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3
2.	Tytuł projektu	Liderzy e-usług wśród miast średnich województwa wielkopolskiego i lubuskiego	Partnerstwo miast średnich Pomorza i północnej Wielkopolski na rzecz wdrażania e-usług	Miasta średnie województwa mazowieckiego liderami e-usług
3.	Nr konkursu	POWR.02.18.00-IP.01-00-001/18		
4.	Okres realizacji projektu	od 10.12.2018r. do 31.03.2020 r.	od 10.12.2018r. do 31.03.2020 r.	od 10.12.2018r. do 31.03.2020 r.
5.	Wartość projektu	1 964 928,00 PLN	2 371 142,45 PLN	1 971 974,40 PLN
6.	Wartość dofinansowania z UE	1 650 176,00 PLN	1 993 030,45 PLN	1 653 894,40 PLN
7.	Liczba przeszkolonych osób	344 osób	402 osób	349 osób
8.	Liczba objętych wsparciem samorządów	9 JST	11 JST	10 JST
9.	Wartość projektu na 1 osobę	5 712 PLN	5 898 PLN	5 650 PLN
10.	Wartość projektu na 1 JST	218 325 PLN	215 558 PLN	197 197 PLN
11.	Zadania wdrożeniowe (1-4)	1. Elektroniczacja procesu obsługi dla podatków i opłat, automatyzacja rozliczeń oraz poprawa dostępności do informacji o sposobie załatwienia i przebiegu sprawy w urzędach JST 2. Wdrożenie rozwiązań w urzędach JST poprawiających dostęp do usług administracyjnych oraz informacji o lokalach użytkowych i nieruchomościach gruntowych przeznaczonych pod inwestycje 3. Wdrożenie rozwiązań zarządczych w urzędach JST poprawiających jakość obsługi mieszkańców i przedsiębiorców w zakresie zarządzania satysfakcją klienta 4. Wdrożenie rozwiązań w urzędach JST w zakresie opracowania planów wykorzystania zasobu nieruchomości, zagospodarowania pustostanów, skutecznej realizacji umów najmu i dzierżawy, elektroniczacji procesu świadczenia usług i ewidencji nieruchomości		
12.	Zadania szkoleniowe (5-7)	5. Doskonalenie kompetencji kadr z urzędów JST w obszarze podatków i opłat 6. Doskonalenie kompetencji kadr z urzędów JST w obszarze zarządzania nieruchomościami 7. Doskonalenie kompetencji kadr z urzędów JST w obszarach niezbędnych dla poprawy efektywności zarządzania usługami dziedzinowymi		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie projektów.

W dalszej części scharakteryzowano działania szkoleniowe przeprowadzone w ramach 3 projektów oraz dokonano oceny szkoleń pod kątem poziomu zadowolenia pracowników administracji samorządowej biorących udział w dedykowanych szkoleniach.

Ocena działań szkoleniowych w projektach unijnych

Odbiorcami szkoleń było 1095 pracowników administracji samorządowej, zatrudnionych na podstawie Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych w 30 JST objętych wsparciem. Odbiorcy szkoleń zostali przyporządkowani do 5 segmentów (Segmenty 1–5), w ramach których zaproponowano im dobrany cykl szkoleń (Moduły 1–5). Potrzeba podziału na segmenty wynikała z przeprowadzonych w I kw. 2018 r. wywiadów (met. CATI) i bezpośrednich konsultacji (met. Focus group) z przedstawicielami 30 JST (sekretarze i informatycy) oraz wytycznych konkursowych. W celu dookreślenia tematyki szkoleń zostało przeprowadzone badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety elektronicznej wśród przedstawicieli segmentów, na podstawie którego zidentyfikowano bariery kompetencyjne wśród pracowników.

Szkolenia pracowników odbywały się w formule wyjazdowej z noclegiem w dni powszednie w godzinach pracy urzędników. Dla Segmentów 1, 2, 3 i 5 zorganizowano 4 dni szkoleń w formie 2 zjazdów w odstępstwach czasowych dwóch tygodni, a dla Segmentu 4 zaplanowano 5 dni szkoleń w formule 1 zjazdu. W tabeli 2 przedstawiono syntetyczną charakterystykę szkoleń dofinansowanych w ramach projektów.

Tabela 2. Charakterystyka działań szkoleniowych w wybranych projektach unijnych

L.p.	Wyszczególnienie	Charakterystyka
1.	Segmenty objęte wsparciem	Segment 1. Pracownicy zajmujący się obsługą podatków i opłat lokalnych Segment 2. Pracownicy zajmujący się zarządzaniem nieruchomościami, lokalami użytkowymi i nieruchomościami gruntowymi przeznaczonymi pod inwestycje lub promocją inwestycji w regionie Segment 3. Pracownicy na stanowiskach kierowniczych Segment 4. Pracownicy zajmujący się obsługą informatyczną urzędu Segment 5. Pozostali pracownicy wg potrzeb stanowisk pracy, zajmujący się przepływem korespondencji elektronicznej i obsługą klienta
2.	Sposób organizacji (miejsce szkoleń)	szkolenia zjazdowe z noclegiem poza miejscem pracy (2 zjazdy x 2 dni)
3.	Liczba godzin szkoleniowych	4 dni x 8 godzin = 32 godziny (Segment 1, 2, 3, 5) 5 dni x 8 godzin = 40 godzin (Segment 4)
4.	Metody dydaktyczne	wykład, ćwiczenia, dyskusja, case study, odgrywanie ról, doświadczenie, symulacje
5.	Środki i narzędzia dydaktyczne	materiały, flipchart, projektor, Internet, warsztat komputerowy (dla tematów *)

L.p.	Wyszczególnienie	Charakterystyka
6.	Tematy szkoleń (Moduł 1) dla Segmentu 1	• Ordynacja podatkowa • Ordynacja podatkowa – orzecznictwo • Obsługa e-dokumentu w ESOD i SD w świetle instrukcji kancelaryjnej i e-Puap* • Zmiany w podatkach i opłatach lokalnych
7.	Tematy szkoleń (Moduł 2) dla Segmentu 2	• Gospodarka nieruchomościami, odpadami i ochrona środowiska • Praktyczne aspekty promocji, zbywania, dzierżawy i najmu zasobów nieruchomości • Prawne aspekty planowania i zagospodarowania przestrzennego w samorządzie gminny • Tworzenie i zarządzanie mieszkaniami chronionymi, o których mowa w art. 53 Ustawy o pomocy społecznej
8.	Tematy szkoleń (Moduł 3) dla Segmentu 3	• Cyberprzestrzeń – bezpieczeństwo w pracy z komputerem i przeglądarką internetową* • Ochrona danych osobowych, udostępnienie informacji publicznej • Zarządzanie e-dokumentem w świetle KPA i instrukcji kancelaryjnej i e-Puap* • Zarządzanie personelem i delegowanie zadań
9.	Tematy szkoleń (Moduł 4) dla Segmentu 4	• Zgodnie z zakresem programowym Certyfikowanych szkoleń MS Administering Windows Server*
10.	Tematy szkoleń (Moduł 5) dla Segmentu 5	• Komunikacja i obsługa klienta • Narzędzia elektroniczne: arkusze kalkulacyjne (EXCEL)* • Obsługa e-dokumentu w ESOD i SD w świetle instrukcji kancelaryjnej i e-Puap* • Ochrona danych osobowych, udostępnienie informacji publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie.

W celu zapewnienia wysokiej efektywności szkoleń zasadne jest przeprowadzanie ewaluacji, czyli oceny przydatności i skuteczności zrealizowanych szkoleń dla potrzeb permanentnego doskonalenia procesu kształcenia pracowników samorządowych [Grzeszczak 2011]. Na ostatnim spotkaniu uczestnicy dokonywali oceny cyklu szkoleń przy wykorzystaniu anonimowego kwestionariusza ankiety w skali 5-stopniowej (gdzie 5 oznacza ocenę najwyższą, a 1 ocenę najniższą). Szczegółowe pytania dotyczyły zebrania opinii o przydatności realizowanych tematów szkoleń na stanowisku pracy i w rozwoju kariery zawodowej, oceny zastosowanych metod, środków i narzędzi dydaktycznych oraz organizacji szkoleń.

Najwyżej przydatność tematów szkoleń na stanowisku pracy i w rozwoju kariery zawodowej ocenił Segment 3 (*Pracownicy na stanowiskach kierowniczych*), a najniżej Segment 2 (*Pracownicy zajmujący się zarządzaniem nieruchomościami, lokalami użytkowymi i nieruchomościami gruntowymi przeznaczonymi pod inwestycje lub promocją inwestycji w regionie*). Kadra kierownicza wskazywała, iż szkolenia spełniały ich oczekiwania, gdyż proponowano im zarówno szkolenia specjalistyczne, np. zarządzanie e-dokumentem, jak i interpersonalne (miękkie), np. zarządzanie

personelem. Dodatkowo kadra kierownicza stanowi grupę najbardziej „otwartą” na podnoszenie własnych kwalifikacji zawodowych, stąd chętnie korzysta ze szkoleń. Stosunkowo wysoko zakres szkoleń został oceniony przez Segment 5 (*Pozostali pracownicy wg potrzeb stanowisk pracy*), pomimo znacznego zróżnicowania pracowników w tej grupie. Jest to związane z faktem, iż tematy poruszane podczas szkoleń były uniwersalne, a kompetencje pracowników powinny być permanentnie aktualizowane. Niska ocena doboru tematów szkoleń dla Segmentu 2 wynikała z dużego zróżnicowania zakresu obowiązków wśród pracowników przyporządkowanych do tego segmentu, np. w grupie były osoby odpowiedzialne za sprawy nieruchomości, inwestycje, ale też rozwój i promocję JST, stąd specjalistyczne tematy szkoleń mogły nie odzwierciedlać wszystkich oczekiwań uczestników. Podobnie na niskim poziomie dobór tematów szkoleń ocenił Segment 1 (*Pracownicy zajmujący się obsługą podatków i opłat lokalnych*), co związane było z wysokimi oczekiwaniami wobec kadry trenerskiej, która powinna „rozwiązywać” specyficzne problemy tej grupy na stanowiskach pracy. Stosunkowo wysoko ocenili dobór szkoleń pracownicy na stanowiskach informatycznych (Segment 4), co świadczy o dobrym zdiagnozowaniu potrzeb tej grupy i zapotrzebowania na szkolenia certyfikowane.

Najlepiej oceniła szkolenia pod kątem zastosowanych środków i narzędzi dydaktycznych kadra informatyczna (Segment 4), ponieważ trenerzy podczas szkoleń wykorzystywali zróżnicowane środki przekazu, tj. materiały drukowane, flipchart, prezentację multimedialną, specjalistyczne programy komputerowe i Internet. Natomiast wykorzystanie metod dydaktycznych podobało się najbardziej kadrze kierowniczej ze względu na aktywizację osób dorosłych tj. dyskusja, case study, odgrywanie ról w szkoleniach interpersonalnych. Najniżej ocenili środki, narzędzia i metody dydaktyczne pracownicy z Segmentu 1 i Segmentu 2, ze względu na specyfikę poruszanych w nich specjalistycznych tematów, która w ich ocenie wymaga tradycyjnego przekazu.

Najwyższe oceny ze względu na organizację miejsca szkoleń uzyskały szkolenia skierowane dla Segmentu 3 i 4 w formie warsztatu wyjazdowego z noclegiem (poza urzędem i miejscem pracy) w ośrodkach szkoleniowych o podwyższonym standardzie, położonych w atrakcyjnie turystycznych miejscach. Kadra kierownicza oraz informatycy wskazywali na potrzebę nawiązania współpracy i wymiany doświadczeń, stąd preferowali lokalizację sprzyjającą integracji, z dala od dużych ośrodków miejskich. Z kolei przedstawiciele pozostałych Segmentów 1, 2 i 5 byli zwolennikami organizacji szkoleń w dużych ośrodkach miejskich, blisko dworca PKP i centrum miasta.

Podsumowując, można stwierdzić, iż pracownicy samorządowi ocenili cykl szkoleń unijnych pozytywnie, ze wskazaniem, iż proces ten powinien być kontynuowany, stąd pomimo trudności natury instytucjonalnej, ale też oporu ze strony samych pracowników samorządowych i obaw klientów we wprowadzaniu i funkcjonowaniu e-administracji, od tego procesu nie ma odwrotu. Jego skutkiem będzie tworzenie e-urzędów, które są naturalną konsekwencją rozwoju społeczeństwa informacyjnego, w którym coraz większą rolę odgrywa informatyka i Internet [Adamska 2011; Dąbrowska, Janoś-Kreśło, Wódkowski 2016].

Zakończenie

Na podstawie oceny działań szkoleniowych w projektach unijnych sformułowano kilka istotnych wniosków i rekomendacji dla potrzeb realizacji projektów unijnych z udziałem samorządów. Jednym z najważniejszych zaleceń jest fakt, iż tematyka szkoleń organizowanych w cyklu powinna być zróżnicowana, tj. oprócz zagadnień specjalistycznych (szkoleń twardych), związanych z przekazywaniem wiedzy merytorycznej na stanowisku pracy, winny być poruszane zagadnienia ogólne (szkolenia miękkie, ukierunkowane na rozwijanie kompetencji społecznych pracowników). Metodyka zajęć powinna bazować na krótkim wprowadzeniu (wykładzie), następnie indywidualnych lub grupowych ćwiczeniach, przy wykorzystaniu case study i włączania uczestników do dyskusji oraz wymiany dobrych praktyk. W procesie szkoleń należy odwoływać się do doświadczeń i wiedzy uczestników (osób dorosłych) w zakresie faktycznych problemów na stanowisku pracy, zgodnie z cyklem Kolba (doświadczenie–refleksja–generalizowanie–zastosowanie) [Kaźmierska, Lachowicz, Piotrowska 2014]. Trener winien zintegrować uczestników podczas pierwszego dnia szkolenia, tak aby pracownicy nawiązali współpracę i wymieniali się doświadczeniem podczas zajęć. Szczególnie cenna jest kontynuacja współpracy i dzielenia się wiedzą po szkoleniach, co skutkuje wymianą dobrych praktyk pomiędzy przedstawicielami jednolitych segmentów w pracy zawodowej. Środki i narzędzia dydaktyczne muszą być zróżnicowane, a trener (praktyk) powinien w jak najszerszym stopniu wykorzystywać urozmaicone środki przekazu (flipchart, prezentacja multimedialna, tablica interaktywna i programy komputerowe). Miejsce szkoleń winno być zlokalizowane poza stanowiskiem pracy (w sali szkoleniowej), a za najbardziej efektywne uznano dwudniowe warsztaty wyjazdowe z noclegiem, odbywające się poza miejscem pracy i zamieszkania w lokalizacji i terminach uzgodnionych z uczestnikami.

Bibliografia

- Adamska I. (2011), *Problemy w projektach informatycznych realizowanych na potrzeby administracji publicznej*, „Czas Informacji”, no. 2.
- Baron-Wiaterek M., Grzanka I. (2011), *E-administracja jako podstawa rozwoju e-usług publicznych*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, no. 45.
- Batko K., Billewicz G. (2013), *E-usługi w biznesie i administracji publicznej*, „Studia Ekonomiczne”, vol. 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Wódkowski A. (2016), *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa.
- Flis R., Szut J., Mazurek-Kucharska B., Kuciński J. (2009), *E-usługi – definicja i przykłady* Badanie zapotrzebowania na działania wspierające rozwój usług świadczonych elektronicznie (e-usług) przez przedsiębiorstwa mikro i małe, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa [online], <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/e128419bc4aca1881822862d9da143f5.pdf>.
- Grzeszczak T. (2011), *Modelowanie ewaluacji projektów europejskich*, Placet, Warszawa.
- Kaźmierska I., Lachowicz I., Piotrowska L. (2014), *Uczenie się dorosłych – CYKL KOLBA*, Warszawa.
- Klemke-Pitek M. (2018), *Public administration employees lifelong learning in Poland co-financed from the EU funds in 2014–2020*, Proceedings of EDULEARN2018 Conference, 2nd–4th July, 2018 – Palma de Mallorca (Spain).
- Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020 (2014), Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa.
- Regulamin konkursu POWR.02.18.00-IP.01-00-005/15 [online], <http://ip.mswia.gov.pl/download/57/19647/RegulaminKonkursu21800-IP01-00-00515.pdf>.

Edyta Paczka

edyta.paczka@uwr.edu.pl

Uniwersytet Wrocławski

Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii

Collaborative consumption w obliczu zmian pokoleniowych

Collaborative Consumption in the Face of Generation Change

Abstract: Collaborative consumption is one of the new trends in consumer behavior that takes into account an alternative approach to satisfying one's needs. This trend is based on access to goods realized without the need to possess and transfer property rights. The purpose of this paper is to characterize generation changes determining the willingness to engage in collaborative consumption and, therefore, impacting its popularization. The author analyzed factors increasing consumers' (belonging to the X and Y generation) interest in innovative solutions in the sphere of consumption, while paying attention to changes in the attitude and behaviors of young purchasers, who make choices consciously and exhibit concern about the natural environment. Recent years' recession has been taken into account, as a factor increasing consumers' carefulness and pragmatism, as well as intensifying the need for saving. On the other hand, technological progress eased communication and created new possibilities for reaching goods and services which were previously unobtainable for the young due to a price barrier.

Key words: Collaborative consumption, sustainable consumption, consumer behavior, changes in consumer behavior, Generation Y, Generation Z

Wstęp

Innowacyjne wzory zachowań konsumenckich, stymulowane przez dynamiczny postęp w sferze informacji i komunikacji, zyskują na popularności zwłaszcza wśród ludzi młodych, którzy poszukują tanich, wygodnych i efektywnych rozwiązań, a równocześnie pozostających w zgodzie z troską o środowisko. Młodzi nabywcy chętnie angażują się w działania z zakresu wspólnej konsumpcji, które nie byłyby możliwe bez wzrostu znaczenia technologii mobilnych i społeczności internetowych, ułatwiających wzajemne kontakty i wymianę zasobów. Aktywni konsumenci wchodzą ze sobą w bezpośrednie relacje po to, aby dzielić się własnościami. Coraz mocniej uwidacznia się wśród nich tendencja do korzystania z pewnych dóbr lub usług w razie potrzeby, a nie nabywania ich na własność. Idea ta sprowadza się do stwierdzenia, że „nie trzeba mieć, by korzystać” i jest realizowana dzięki platformom i aplikacjom, które łączą osoby chcące podzielić się swoimi zasobami z tymi, które są zainteresowane uzyskaniem do nich dostępu. Czynnikiem rozwoju wspólnej konsumpcji jest zatem skłonność do organizowania się i integracji w grupy, dostrzegalna zwłaszcza wśród młodych użytkowników sieci, którzy wykorzystują ją do realizacji swoich potrzeb konsumpcyjnych.

W rozdziale podjęto rozważania na temat zmiany zachowań konsumenckich pokolenia Y i Z, przejawiającej się w sposobie zaspokajania potrzeb. Celem rozdziału jest przeanalizowanie uwarunkowań rozwoju alternatywnych wzorów konsumpcji opartych na współdzieleniu. Wskazano czynniki powodujące wzrost zainteresowania młodych nabywców innowacyjnymi rozwiązaniami w sferze konsumpcji, w tym zwłaszcza rozszerzający się zakres komunikacji internetowej i skalę wykorzystania urządzeń mobilnych. Dowiedziono, że model konsumpcji pokolenia Y i Z jest silnie osadzony w rzeczywistości wirtualnej i uwzględnia alternatywne podejście do zaspokajania potrzeb. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o przyczynę zmiany nastawienia do procesu konsumpcji i rozwoju nowych trendów, polegających na rezygnacji z nabywania dóbr na rzecz uzyskania do nich dostępu. Wskazano przesłanki zwiększające skłonność pokolenia Y i Z do dzielenia i wymieniania się dobrami, w tym rosnącą świadomość negatywnych konsekwencji społecznych i środowiskowych nadmiernej konsumpcji. Podkreślono też korzyści wynikające z adaptacji modelu *collaborative consumption* w postaci rozwoju działalności prosumenckiej. Prezentowana tematyka pozwoliła na ukazanie wielowymiarowego charakteru wspólnej konsumpcji, przejawiającego się w możliwości czerpania korzyści z wymiany, a także podejmowania działań przedsiębiorczych. Rozdział ma charakter przeglądowy i powstał na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu.

Zmiana zachowań rynkowych młodych konsumentów

Współcześni konsumenci znaczną część swojej aktywności realizują w przestrzeni wirtualnej, gdzie nawiązują kontakty, komunikują się ze sobą i wymieniają informacje. B. Mróz jest zdania [2013, ss. 139–142], że konsumenci XXI w. przekształcili się w trysumerów (*trying consumer* – konsument próbujący, poszukujący), którzy osobiście weryfikują ofertę rynkową, poszukują nowych wariantów zaspokajania potrzeb, a przy podejmowaniu decyzji opierają się na doświadczeniach własnych lub innych użytkowników.

Z kolei A. Krzepicka [2016, s. 212] określa współczesnych konsumentów mianem konsumentów nowej ery lub konsumentów digitalnych, którzy odznaczają się niezależnością, podkreślają swoją indywidualność, a zarazem autentyczność, angażują się w procesy rynkowe oraz zbierają, analizują i selekcionują informacje.

Jak dowodzi K. Włodarczyk-Śpiewak [2011, s. 145], nowoczesny konsument w swoim postępowaniu uwzględnia przesłanki etyczne. Dostrzega negatywne konsekwencje swoich zachowań i stara się im zapobiegać. Z konsumenta reprezentującego postawę hedonistyczną i egoistyczną przekształca się w konsumenta moralnie odpowiedzialnego. Rezygnuje z niepotrzebnych zakupów i wybiera dobro, które nie szkodzi środowisku oraz nie ograniczają możliwości zaspokojenia potrzeb innych konsumentów. Ma coraz większą świadomość swojego otoczenia, zarówno społecznego, jak i naturalnego, wynikającą z adaptacji zasad zrównoważonego rozwoju. Jest otwarty na nowe wzory i style konsumpcji, poprzez które wyraża siebie i swój stosunek do otaczającej go rzeczywistości.

Zmiana preferencji, zachowań i postaw nabywczych jest widoczna zwłaszcza wśród młodych osób, które z coraz większym dystansem podchodzą do tradycyjnych wzorów konsumpcji, skutkujących marnotrawstwem, wyczerpywaniem się zasobów oraz zwiększaniem ilości odpadów i zanieczyszczeń. I. Escher i J. Petrykowska [2015, s. 129] wprost wskazują na zmianę mentalności i stylu życia obecnej generacji, która nie tylko deklaruje chęć zrównoważenia poziomu konsumpcji, ale też przejawia zachowania określane mianem proekologicznych. Młode pokolenie, dzięki edukacji ekologicznej, nabyło niezbędną wiedzę i wykształciło nawyki sprzyjające poszanowaniu środowiska przyrodniczego, dzięki czemu stało się bardziej otwarte na nowe wzory konsumpcji niż osoby starsze. Wykazuje się racjonalnością w zaspokajaniu potrzeb, czemu daje wyraz na wiele sposobów, poczynwszy od upraszczania zachowań nabywczych i ponownego wykorzystywania raz nabytych towarów, poprzez redukcję spożycia, aż po całkowitą rezygnację z nabywania dóbr na rzecz uzyskania do nich dostępu. Jego reprezentanci odchodzą od

jednowymiarowego postrzegania konsumpcji w kategoriach niepoahamowanego dążenia do gromadzenia dóbr i zadowalają się ich czasowym użytkowaniem. Coraz częściej traktują posiadanie nie w kategoriach przywileju, lecz niekorzystnego dla nich zobowiązania. Nie chcą związywać się z rzeczami, skoro za chwilę pojawiają się nowsze i lepsze. Są świadomi, że nie muszą już kupować dóbr, aby móc z nich korzystać i chętnie łączą się w celu wymiany zasobów, dzięki czemu mogą zarówno konsumować taniej, jak i zyskać poprzez oferowanie posiadanych przez siebie produktów innym osobom, zainteresowanym ich użytkowaniem. W ten sposób kreują nowy typ konsumpcji, który nie tylko nie umniejsza ich finansów, ale też tworzy dodatkowe możliwości zarobkowania.

Wpływ przemian pokoleniowych na rozwój konsumpcji wspólnej

W opracowaniach naukowych wyodrębnia się pokolenie Y oraz pokolenie Z jako dwie generacje młodych osób [Grabiwoda 2019, s. 45]. Pokolenie Y jest nazywane pokoleniem sieci (*net generation*) lub pokoleniem milenijnym (*millenials*). Jak podaje G. Aniszewska [2015, s. 3], przyszło na świat w latach 1980–1994, a w dorosłość wchodziło w okresie gwałtownego upowszechnienia technologii informatycznych, które znacząco zwiększyły skalę komunikacji międzyludzkiej. Nowoczesne technologie zmieniły zachowania ludzi i zintensyfikowały wzajemne, często bezpośrednie interakcje pomiędzy indywidualnymi podmiotami. Rozwój technologiczny, postrzegany jako czynnik sprzyjający efektywności mechanizmów rynkowych, paradoksalnie ułatwił czy wręcz umożliwił rozwój dóbr, usług i form zawierania transakcji, niepodlegających dyktatowi rynku. K. Czernek, D. Wójcik i P. Marszałek [2018, s. 30] za jeden z najważniejszych przejawów opisanej tendencji uznają konsumpcję kolaboratywną, opartą na oddolnych inicjatywach indywidualnych osób, które udostępniają innym swoje nie w pełni wykorzystane zasoby poprzez platformy internetowe i mobilne aplikacje za opłatą, na zasadzie współdzielenia kosztów lub bezpłatnie. Dzięki relacjom P2P czyli „każdy z każdym”, dzielą się nimi i wymieniają bez zaangażowania instytucji pośredniczących (sklepów, banków, agencji). Pokolenie Y doskonale adaptuje i rozumie systemy *peer-to-peer*, w których sieć komputerowa umożliwia komunikację użytkowników na równorzędnych zasadach. Jego reprezentanci odchodzą od tradycyjnych, sformalizowanych transakcji rynkowych w stronę rozproszonych sieci, połączonych ze sobą jednostek, które wzajemnie świadczą usługi, współużytkują i współdzielą dobra. Reprezentują podejście, że

„dostęp jest lepszy od posiadania” (ang. *access is better than ownership*) i wybierają używanie dóbr zamiast własności, kierując się potrzebą niskich cen, potrzebą indywidualizacji oraz potrzebą wygody.

Raport sporządzony przez PwC (PricewaterhouseCoopers) [2016, s. 7] wyraźnie wskazuje na millenialsów jako na pokolenie, które zainicjowało trend wspólnej konsumpcji oraz przyczyniło się do jego upowszechnienia. Jest to pierwsze pokolenie, które na szeroką skalę zastosowało nowe technologie nie tylko po to, aby komunikować się czy nawiązywać kontakty, ale także po to, aby wymieniać i dzielić się zasobami. Wielu autorów [Cicharska, Styczeń, Szaro 2018, s. 32; Grabiwoda 2019, s. 52] opisuje pokolenie Y jako dużo bardziej elastyczne i ceniące niezależność w większym stopniu od swoich poprzedników. Millenialsów cechują pomysłowość, optymizm, otwartość i łatwość nawiązywania oddolnych relacji poprzez globalną sieć komputerową, a także chęć integrowania się wokół określonych idei, przedsięwzięć i projektów. To dzięki ich umiejętności współpracy i łatwości nawiązywania kontaktów, wspólna konsumpcja wyszła poza krąg małych społeczności, złożonych z członków rodzin, sąsiadów czy znajomych, którzy ufali sobie, ponieważ się znali. Działania, które miały początkowo lokalny zasięg, takie jak wspólne przejazdy samochodem czy zbiórki pieniędzy na określony cel, nabrały globalnego charakteru, do czego w dużej mierze przyczyniły się innowacyjne systemy reputacyjne, zwiększające zaufanie między nieznanymi osobami, decydującymi się na współpracę.

Czynnikami, które skłoniły millenialsów do dzielenia się zasobami, były nie tylko ich aktywność społeczna i otwartość na nowe doświadczenia, ale także ograniczone możliwości finansowe [PwC 2016, s. 7]. W wielu przypadkach stanowili oni grupę osób, która korzystała wcześniej z wielu dóbr i usług, np. hotelarskich czy taksówkarskich, jedynie sporadycznie, ze względu na barierę cenową. Wspólna konsumpcja stworzyła millenialsom doskonałą sposobność uzyskania dostępu do dóbr, na które dotychczas nie było ich stać. Dzięki niej mogli realizować wszystkie swoje potrzeby i aspiracje dużo niższym kosztem niż dotychczas, pozbywając się przy tym wielu obowiązków wynikających z własności, takich jak chociażby ponoszenie kosztów utrzymania, ubezpieczenia czy serwisowania. Dostrzeżoną przez nich zaletą wspólnej konsumpcji była możliwość zaakcentowania własnej indywidualności m.in. poprzez korzystanie z niestandardowych usług i produktów, których nie były im w stanie zapewnić tradycyjne firmy, oferujące masową produkcję. Nie można też nie wspomnieć o tym, że zamiana posiadania dóbr na korzystanie stała się dla millenialsów dogodną okazją do zarobkowania.

Nowe wzory zachowań upowszechniły się wśród najmłodszych konsumentów, określanych mianem pokolenia Z, *iGeneration*, *Digital Natives* czy *9/11 Generation* [Grabiwoda 2019, s. 50]. Przyjmuje się, że pokolenie Z to osoby urodzone w latach 90. i później [Aniszewska 2015, s. 6]. W odróżnieniu od swoich poprzedników, którzy stopniowo wkraczali w cyfrową rzeczywistość, przenosząc do niej kolejne elementy swojego życia, pokolenie Z nie zna świata bez Internetu. Jest to generacja, która bardziej niż jakakolwiek inna wdraża i wykorzystuje nowe technologie informacyjne w codziennym życiu, co determinuje jej homogeniczność i sprawia, że z łatwością ulega zunifikowanym trendom kreowanym przez media oraz modzie na jednorodne produkty i marki proponowane przez globalne firmy. Z drugiej strony, dzięki szybkiemu przepływowi informacji i mobilnej komunikacji, w coraz większym zakresie wdraża i wykorzystuje alternatywne sposoby zaspokajania potrzeb, sprzeciwiając się tym samym mechanizmom, które napędza, kupując towary firm globalnych. Ten swoisty brak spójności w postępowaniu najmłodszych konsumentów jest odzwierciedleniem zjawiska nazwanego przez B. Mroza [2013, s. 27] selektywną adaptacją, które oznacza częściowe przystosowanie i częściowe odrzucenie. Osoby z generacji Z mają niezwykłą łatwość korzystania z dobrodziejstw współczesnej gospodarki, przy jednoczesnej silnie zarysowującej się świadomości negatywnych skutków jej rozwoju. Dostrzegają destrukcyjny wpływ masowej produkcji i konsumpcji na środowisko oraz skutki nieuczciwych praktyk wielkich korporacji. Podejmują więc działania, aby im zapobiegać, czego wyrazem są bardziej świadome i etycznie odpowiedzialne wybory konsumenckie.

Podobne tendencje w zachowaniach najmłodszych nabywców dostrzega B. Grabiwoda [2019, ss. 116–117], wskazując na dominującą wśród nich skłonność do odchodzenia od bezmyślnej akumulacji dóbr w stronę umiarkowanej konsumpcji, która pozwala zaoszczędzić zasoby naturalne i energię oraz nie wspiera nieetycznych praktyk globalnych koncernów. Podkreśla, że o ile mechanizm ten nie jest obcy także millenialsom, którzy odpowiadają za jego rozpowszechnienie, o tyle pokolenie Z odnajduje się w nim znacznie swobodniej, adaptując na coraz szerszą skalę zasady zrównoważonej konsumpcji.

Według W. Kozłowskiego i A. Rutkowskiej [2016, s. 243], można zaobserwować wyraźną „zmianę paradygmatu funkcjonowania konsumenta na rynku”, który odchodzi od wyrażania swojej osobowości poprzez niepoahamowane dążenie do gromadzenia dóbr. Przejawia rosnący dystans wobec tradycyjnych wzorów spożycia, a zamiast nabywania dóbr na własność wybiera nowy sposób konsumowania, który, jak zauważa T. Zalega [2016, s. 216], polega na wypożyczaniu, wynajmowaniu, wymianie czy też umowach barterowych.

Upowszechnienie nowych wzorów konsumpcji wśród generacji Z należy tłumaczyć nie tylko rosnącą świadomością jej reprezentantów, ale także zwiększoną niepewnością jutra i nieprzewidywalnością procesów gospodarczych. Ataki terrorystyczne w USA z 11 września 2001 r. i następujące po nich wydarzenia, w cieniu których wychowywali się przedstawiciele najmłodszej generacji, spowodowały narastające wśród nich poczucie zagrożenia i strachu. Podobnie zadziałał kryzys gospodarczy z 2008 r., który spowodował problemy na rynku pracy, spadek płac, wzrost niepewności zatrudnienia i bezrobocia oraz nasilił trudności ze spłatą zobowiązań finansowych. Można zatem powiedzieć, że mające miejsce w tym samym okresie światowe kryzysy – terrorystyczny i ekonomiczny – ukształtowały pokolenie Z, które cechuje realizm. W przeciwieństwie do optymistycznych i odważnych millenialsów, wychowanych na przełomie lat 80. i 90., a więc w okresie pokoju i gospodarczej stabilizacji oraz pozytywnych nastrojów społecznych, generacja Z ma pesymistyczny stosunek do rzeczywistości. Jej przedstawiciele deklarują brak stabilności i niepewność co do swojej przyszłości. Obawiają się o dostępność miejsc pracy, wyrażają niepokój związany ze wzrostem cen i deklarują potrzebę oszczędzania [Grabiwoda 2019, s. 62]. Z tego względu chętnie angażują się w rozwiązania z zakresu wspólnej konsumpcji, które są efektywne kosztowo, a jednocześnie dają im możliwość dodatkowego zarabkowania i stanowią dogodną bazę dla rozwoju przedsiębiorczej aktywności. Jedną z jej form jest prosumpcja, która według M. Mitreği i O. Witczaka [2012, s. 440] stanowi synonim przedsiębiorczości w odniesieniu do zachowań konsumenta na rynku. Jak podkreśla E. Szul [2013, ss. 347–348], prosumpcja polega na wzajemnym przenikaniu się konsumpcji i produkcji, aż do zatarcia granic między nimi, w wyniku czego konsumenci stają się jednocześnie przedsiębiorcami, producentami, dostawcami, gdyż w takiej roli sytują ich posiadanie określonych zasobów. Idea prosumpcji rozwinęła się na bazie rosnącego zaangażowania pokolenia Z we wspólną konsumpcję i dostrzeżenia w niej nie tylko nowych możliwości dotarcia do dóbr, bez potrzeby ich zakupu na własność, ale także czerpania korzyści finansowych z ich udostępniania. Prosumencka działalność zarobkowa stała się pierwszym krokiem młodego pokolenia w stronę organizacji własnych biznesów oferujących innowacyjne usługi, polegające na łączeniu za pośrednictwem technologii posiadaczy dóbr z ich odbiorcami [Janczewski 2017, s. 270]. W ten sposób jego reprezentanci, z osób czerpiących zyski z dzielenia się własnymi, niewykorzystanymi zasobami, przeistoczyli się w przedsiębiorców, prowadzących innowacyjne platformy i oferujących mobilne aplikacje, które ułatwiają udostępnianie i wymianę rzeczy między indywidualnymi podmiotami.

Powołali do życia wiele internetowych start-upów, które mają wpisane w swoją konstrukcję elementy autonomii działania, szerokiego wyboru i elastyczności. Są to cechy ważne dla pokolenia Z, spójne z potrzebą swobody i wolności wyboru. Odpowiadają one oczekiwaniom jego reprezentantów, którzy na pierwszym miejscu stawiają kreatywność, samodzielność i niezależność oraz oczekują interesujących wyzwań zawodowych. Poza tym, jak podkreśla B. Grabiwoda [2019, s. 54], oni w większym stopniu niż millenialsi pragną podążać własną drogą, a sukces zawodowy wiążą nie tyle z karierą w korporacji, co z indywidualną działalnością, będącą często odzwierciedleniem ich zainteresowań czy pasji.

Zakończenie

Pokolenia Y i Z preferują nowy styl konsumpcji, który w mniejszym stopniu jest skoncentrowany na akumulacji dóbr, a w większym na ich efektywnym wykorzystaniu. Model wspólnej konsumpcji, zainicjowany przez generację Y, jest kontynuowany przez najmłodszych nabywców, jednak często z odmiennych od ich poprzedników powodów. Podczas gdy odważni i optymistyczni millenialsi wybrali wspólną konsumpcję, aby bez żadnych barier korzystać z dóbr i mieć do nich niemal nieograniczony dostęp, to pokolenie Z bardziej skłania się ku umiarkowaniu. Staje w opozycji do szkodzących środowisku i społeczeństwu wzorów nadmiernej konsumpcji, a w zmian wybiera bardziej zrównoważone sposoby zaspokajania potrzeb. Wykazuje się rozważą w podejściu do konsumpcji, a w jej alternatywnych formach dostrzega dla siebie ścieżkę kariery, nawet za cenę mniejszych dochodów czy braku stabilności finansowej. Chętniej skłania się więc ku kompromisom, na które pokolenie millenialsów często nie wyrażało zgody. Świadomie wybiera swą przyszłość zawodową, łącząc działania konsumenckie i producenckie bądź też pośrednicząc w nich za pomocą platform i aplikacji. Aktywność ta opiera się na elastycznych modelach pracy, wykonywanej okresowo i w niepełnym wymiarze czasu w porównaniu do pracy na etacie, co w pełni odpowiada oczekiwaniom najmłodszego pokolenia. Potwierdza to raport *Pracownik przyszłości* [2019, ss. 16–19], sporządzony na podstawie badań ankietowych, z którego wynika, że praca na etacie w pełnym wymiarze godzin przestała być jedyną preferowaną formą zatrudnienia, czego dowodzi niewielka liczba pozytywnych wskazań – tylko 26% ogółu badanych i 18% respondentów z pokolenia Z. Młodzi ludzie są otwarci na niestandardowe modele pracy, takie jak telepraca, wykonywana zdalnie za pośrednictwem Internetu czy

telefonu (analogicznie 21% i 11% badanych). Chętnie akceptują też nowe możliwości, dzięki którym zyskują większą niezależność i swobodę podejmowania decyzji, takie jak freelancing (odpowiednio 17% i 9%) oraz prowadzenie własnej działalności (19% i 28%). Dostrzegają korzyści, jakie daje im w tym zakresie wspólna konsumpcja, która wspiera działalność prosumencką, a jednocześnie umożliwia tworzenie innowacyjnych modeli działalności gospodarczej. Zwraca na to uwagę Komisja Europejska w wydanym komunikacie pt. *Europejski program na rzecz gospodarki dzielenia się* z 2016 r., akcentując pomyślny rozwój platform współpracy, które tworzą nowe możliwości zatrudnienia (tzw. samozatrudnienie), nowe źródła dochodu, a także pozwalają na pracę na elastycznych zasadach [Komisja Europejska 2016]. System pośredniczenia w procesie udostępniania zasobów i ich oferowania przez indywidualnych użytkowników jest, zdaniem Komisji, wyzwaniem dla istniejących podmiotów gospodarczych i podważa dotychczasowe modele rynkowe. Jest jednak bardzo korzystny zarówno dla dostawców platform, którzy sami decydują o zakresie i sposobie realizacji zadań, jak i dla konsumentów, którzy zyskują nowe usługi, rozszerzony asortyment i niższe ceny.

Bibliografia

- Aniszewska G. (2015), *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek”, nr 1, ss. 2–7.
- Cicharska M., Styczeń P., Szaro K. (2018), *Shareconomy. Modele biznesowe. W stronę równości czy rozwarstwienia*, Wydawnictwo Texter, Warszawa.
- Czernek K., Wójcik D., Marszałek P. (2018), *Zaufanie w gospodarce współdzielenia*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, ss. 23–48.
- Escher I., Petrykowska J. (2015), *Proekologiczne zachowania młodych polskich konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, t. 2 (355), ss. 128–141.
- Grabiwoda B. (2019), *E-konsumenci jutra. Pokolenie Z i technologie mobilne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź.

Janczewski J. (2017), *Konsumpcja współdzielona a przedsiębiorczość*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 13, ss. 262–274.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejski program na rzecz gospodarki dzielenia się, Bruksela 02.06.2016.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0356>, dostęp: 06.04.2020.

Krzepicka A. (2016), *Współczesny konsument – konsument digitalny*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255, ss. 207–214.

Kozłowski W., Rutkowska A. (2016), *Konsumpcjonizm a marketing społecznie zaangażowany* [w:] J. Ejdyś (red.), *Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu: aspekty teoretyczne i aplikacyjne*, Dom Organizatora, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, ss. 235–251.

Mitrega M., Witczak O. (2012), *Prosumpcja jako przejaw przedsiębiorczości konsumenckiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 724, ss. 431–444.

Mróz B. (2013), *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Pracownik przyszłości, In future Hatalaska foresight institute, Gdańsk 2019 [online], https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/pl/pracownik/pracownik_przyszlosci_2019infuturesamsung.pdf?_ga=2.148243253.360412905.1574439829-1813242068.1573040464, dostęp: 06.04.2020.

Raport PwC, *Współdziel i rządź! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje* [online], <https://www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-1-raport-pwc.pdf>, dostęp: 06.04.2020.

Szul E. (2013), *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 31, ss. 347–358.

Włodarczyk-Śpiewak K. (2011), *Nowoczesne technologie – wyzwanie dla współczesnych konsumentów*, „Studies&Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 51, ss. 142–152.

Zalega T. (2016), *Nowe trendy konsumenckie jako przejaw innowacyjnych zachowań współczesnych konsumentów*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46, ss. 202–225.

Renata Gamrat

renata.gamrat@zut.edu.pl

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Katedra Kształtowania Środowiska

Anna Kiepas-Kokot

anna.kiepas-kokot@zut.edu.pl

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Katedra Kształtowania Środowiska

Piotr Burczyk

p.burczyk@itp.edu.pl

Instytut Technologiczno-Przyrodniczy w Falentach

Środowiskowe uwarunkowania zmian produkcji dóbr konsumpcyjnych w świetle systemu prawa ochrony środowiska w Polsce

Environmental Conditions of Changes in the Production of Consumer Goods in the Light of Environmental Protection Law System in Poland

Abstract: The aim of the work was to present a review of environmental conditions affecting changes in the production of consumer goods and legal tools shaping pro-environmental changes with respect to the production of the said goods. An attempt was made to determine whether they are sufficient to create changes in the production of consumer goods and beneficial from the point of view of protecting natural resources and the state of the environment.

This review is a starting point for assessing whether the administrative regulation and financial compensation of the use of environmental resources and other forms of responsibility for its economic use are sufficient for sustainable and balanced economic development. Based on the legal system, environmental obligations incumbent on economic entities seem to be a sufficient guarantee of rational use of the environment. The problem, however, is their dynamic variability and poor knowledge as well as selective applicability among entrepreneurs. It is crucial to undertake actions aimed at educating entrepreneurs and facilitate the implementation of obligations with the least involvement of company resources.

Key words: economic activity, use of the environment, sustainable development

Wstęp

Zaspokojenie rosnącego popytu na dobra konsumpcyjne wymaga zwiększonego wykorzystywania zasobów naturalnych [Górka 2014, ss. 34–50; Strus 2016, s. 306] oraz powoduje emisję substancji i energii wpływających na zmiany stanu środowiska [Trojanowski 2015, ss. 231–238], w tym szkody środowiskowe [Łańcucki 2019, s. 99]. Rozwój gospodarczy ma więc istotne negatywne konsekwencje dla stanu i zasobów środowiska, a jednocześnie korzystnie wpływa na rozwój technologii służących jego ochronie i adaptacji do zmian [Janikowski 2017, ss. 67–76]. Działania kompensujące korzystanie z zasobów środowiska na potrzeby produkcji dóbr konsumpcyjnych oparte są głównie na systemie opłat za korzystanie ze środowiska i naprawie szkód [Kostecka i in. 2019, ss. 89–98]. Równoważenie rozwoju gospodarczego przyjmuje głównie formę działań zapobiegawczych, minimalizujących i ograniczających oddziaływanie na środowisko oraz racjonalizujących wykorzystywanie zasobów [Chmiel 2019, s. 9].

Sprawność i efektywność systemu równoważenia rozwoju gospodarczego ma gwarantować system prawa ochrony środowiska [Karski 2011, ss. 85–97]. Jego instrumenty reglamentacyjne i ekonomiczne mają zachęcać do ograniczania korzystania z nieodnawialnych zasobów środowiska oraz zmniejszania niekorzystnego wpływu produkcji dóbr konsumpcyjnych na środowisko. Wsparciem dla systemu prawa ochrony środowiska jest rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów [Kostecka, Butt 2019, ss. 183–189].

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie przeglądu uwarunkowań środowiskowych produkcji dóbr konsumpcyjnych oraz narzędzi prawnych kształtujących prośrodowiskowe zmiany w produkcji tych dóbr. Podjęto przy tym próbę ustalenia, czy są one wystarczające dla kreowania zmian w produkcji dóbr konsumpcyjnych, korzystnych z punktu widzenia ochrony zasobów i stanu środowiska.

Wpływ działalności produkcyjnej na stan środowiska naturalnego

Obiektywne wskazanie kierunku zmian stanu i zasobów środowiska w Polsce jest trudne [Kopiński, Matyka 2016, ss. 57–79; Szamałek 2018, ss. 181–197], bowiem rosnącej presji na środowisko towarzyszy wzrost działań prośrodowiskowych. Potwierdzają to wyniki badań wskazujące zarówno na największą koncentrację presji na środowisko, jak i działań ochronnych w dużych miastach i na terenach uprzemysłowionych [Kistowski, Grzybowski 2013, ss. 17–28]. Prawidłowość ta uprawnia do wnioskowania, że rozwojowi produkcji dóbr konsumpcyjnych towarzyszą działania ograniczające korzystanie ze środowiska i negatywny wpływ na jego stan. Widać to wyraźnie w wynikach monitoringu jakości powietrza wskazujących na malejącą emisję głównych zanieczyszczeń powietrza z przemysłu (z dużych stacjonarnych źródeł emisji) [Stan środowiska w Polsce. Raport 2018, s. 252]. Nie skutkuje to jednak poprawą jakości powietrza ze względu na równoczesny wzrost emisji zanieczyszczeń z niskich źródeł rozproszonych i źródeł mobilnych.

Polska wciąż pozostaje jednym z największych w Europie wytwórców gazów cieplarnianych pochodzących z przemysłu energetycznego [Olkuski, Grudziński 2019, ss. 71–81], przyczyniających się do kryzysu klimatycznego, który przejawia się w postaci ekstremalnych zjawisk pogodowych związanych zarówno z nadmiarem, jak i niedoborem wód oraz wzrostem temperatury i wymiany powietrza [Kundzewicz 2011, ss. 39–49]. Kryzys ten nie tylko pogarsza jakość życia, ale także wymusza podejmowanie przez przedsiębiorców kosztochłonnych inwestycji adaptacyjnych [Bezyk, Sówka 2015, ss. 22–39].

Mimo ograniczonych zasobów wodnych przemysł w Polsce wciąż zużywa największe ilości wody (ok. 70%), zwłaszcza jako nośnik ciepła oraz chłodziwa. Bardzo niewielka część wód krąży w instalacjach przemysłowych w obiegu zamkniętym (4%) [Ochrona środowiska 2018, s. 219].

Produkcja i konsumpcja w Polsce odpowiada za powstawanie ok. 130 mln ton odpadów rocznie, z czego ok. 10% stanowią odpady komunalne, których niespełna

60% jest poddawanych odzyskowi [Stan środowiska w Polsce. Raport 2018, s. 252]. Gospodarowanie odpadami to jedna ze sfer ochrony środowiska w Polsce wymagająca największego wysiłku na rzecz równoważenia rozwoju gospodarczego [Stępień 2019, ss. 261–270].

Należy podkreślić, iż pomimo wielu problemów środowiskowych ogólne wydatki na ochronę środowiska w relacji do rosnącego PKB maleją. W latach 2016–2017 stanowiły one zaledwie 1,5% PKB (przy ponad 4% w 2000 roku). Największe nakłady na środki trwałe służące ochronie środowiska przeznacza się na ochronę powietrza atmosferycznego i klimatu (ok. 30 %) oraz gospodarkę ściekową i ochronę wód (ok. 35%) [Ochrona środowiska 2018, s. 219].

Realizacja celów ochrony środowiska, jakimi są utrzymanie dobrego stanu i zasobów środowiska oraz, jeśli to konieczne, ich poprawa, wymaga wielu złożonych działań koordynowanych przez władze, a realizowanych przez podmioty odpowiedzialne za produkcję i konsumpcję dóbr. Ciężar zadań ochronnych nie jest równomiernie rozłożony między sferą produkcji i konsumpcji. Obecnie toczono są liczne dyskusje mające na celu stworzenie właściwego modelu odpowiedzialności za stan środowiska [Marciniuk-Kluska 2013, ss. 129–140; Ciechanowicz-McLean 2019, ss. 35–50].

Środowiskowe uwarunkowania działalności inwestycyjnej

Rosnąca konsumpcja dóbr stymuluje inwestycje warunkujące zdolności produkcyjne. Prawnym instrumentem ograniczającym inwestycje na obszarach o wysokiej wartości i dużej wrażliwości jest decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach [Rakoczy i in. 2017, s. 252]. Jej skuteczność opiera się m.in. na możliwości wskazania do realizacji wariantu najkorzystniejszego dla środowiska; odmowie ustalenia środowiskowych uwarunkowań dla przedsięwzięcia mogącego znacząco negatywnie oddziaływać na obszar Natura 2000 (za realizacją którego nie przemawiają wy-mogi nadrzędnego interesu publicznego) oraz takiego, wobec którego wykazano negatywny wpływ na możliwość osiągnięcia celów środowiskowych dla wód czy sprzecznego z obowiązującymi standardami jakości środowiska i ustaleniami planu miejscowego [Kasprzak, Raszka 2010, ss. 124–133]. Prawne uwarunkowania realizacji inwestycji mogą wyeliminować zamiar inwestycyjny z wnioskowanej lokalizacji, ale nie zamiar inwestycyjny w ogóle. Zaspokojenie rosnącego popytu na dobra konsumpcyjne polega więc m.in. na poszukiwaniu akceptowalnej lokalizacji miejsca ich wytwarzania.

Każda technologia stosowana w nowych obiektach i instalacjach produkcyjnych powinna spełniać wymagania uwzględniające m.in. stosowanie substancji o małym potencjale zagrożeń, efektywne wytwarzanie i wykorzystanie energii, zapewnienie racjonalnego zużycia wody i innych surowców oraz materiałów i paliw, stosowanie technologii bezodpadowych i małoodpadowych oraz możliwość odzysku powstających odpadów [Ustawa Prawo ochrony środowiska 2001].

Środowiskowe uwarunkowania działalności produkcyjnej

Rozpoczęcie procesu produkcji dóbr konsumpcyjnych wymaga uzyskania decyzji określających zakres i warunki korzystania ze środowiska w zgodzie z obowiązującymi standardami. Reglamentacja korzystania ze środowiska na drodze decyzji ma charakter kompleksowy (pozwolenie zintegrowane) lub sektorowy (pozwolenie na wprowadzanie gazów i pyłów do powietrza oraz na wytwarzanie odpadów; pozwolenia i zgłoszenia wodnoprawne). Instrumenty reglamentacyjne są wśród przedsiębiorców stosunkowo dobrze rozpoznane [Małecki, Urbaniec 2014, ss. 87–102].

Korzystanie ze środowiska na potrzeby produkcji dóbr konsumpcyjnych jest objęte systemem opłat za emisję gazów i pyłów do powietrza oraz składowanie odpadów, jak również opłat za usługi wodne, w tym głównie za pobór wód oraz wprowadzanie ścieków. Opłaty te są proporcjonalne do poziomu zużycia zasobów na cele produkcyjne oraz wielkości i rodzaju emisji wynikającej z produkcji dóbr. Nie mniej znaczące są opłaty użytkowe (produktowe i depozytowe) za opakowania, sprzęt elektryczny i elektroniczny, substancje kontrolowane, brak sieci zbierania pojazdów wycofanych z eksploatacji [Krajewska 2015, ss. 65–76]. Wpływy z opłat wnoszonych przez przedsiębiorców na celowe fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej w 2018 roku wyniosły blisko 1,4 mld zł [bankdanych.io].

Szczególną formą odpowiedzialności zostały objęte podmioty korzystające ze środowiska prowadzące niektóre rodzaje działalności uznane za stwarzające ryzyko wystąpienia szkody w środowisku [Krupa 2013, ss. 179–196]. W przypadku bezpośredniego zagrożenia szkodą podmiot korzystający ze środowiska (sprawca) jest zobowiązany do niezwłocznego podjęcia działań zapobiegawczych, a w przypadku szkody – podjęcia działań ograniczających szkodę i jej skutki oraz działań naprawczych na własny koszt. Branża ubezpieczeniowa niechętnie przejmuje odpowiedzialność za tę formę ryzyka środowiskowego [Lemkowska 2016, ss. 55–78].

Niebagatelного znaczenia w równoważeniu procesów produkcji nabiera idea rozszerzonej odpowiedzialności producenta, przenosząca na producenta dóbr konsumpcyjnych odpowiedzialność za środowiskowe koszty tych produktów w całym cyklu ich życia. Obecnie w Polsce, w wyniku silnych i efektywnych działań lobbingowych, zakres odpowiedzialności producentów za cykl życia wprowadzanego na rynek produktu jest wysoce ograniczony i wymaga nowych rozwiązań prawnych oraz narzędzi ekonomicznych [Piontek 2018, ss. 1597–1624].

Podsumowanie

System prawa ochrony środowiska w swojej znacznej części jest adresowany do podmiotów zajmujących się produkcją dóbr konsumpcyjnych i ma na celu równoważenie produkcji przez internalizację jej kosztów zewnętrznych (środowiskowych). Przy presji na wzrost gospodarczy reglamentacja korzystania ze środowiska i odpowiedzialność za wykorzystywanie jego zasobów nabiera szczególnego znaczenia. Efektywność tego systemu zależy w dużej mierze od jego powszechności. Bardzo duża liczba regulacji prawnych i duża częstotliwość zmian znacząco ograniczają ich powszechną znajomość, akceptowalność i stosowanie w grupie producentów dóbr konsumpcyjnych. Jednocześnie świadomości konsumentów poprzez swoje wybory, ale także opinie, wywierają presję na producentów, oczekując od nich większej odpowiedzialności za wykorzystywanie zasobów środowiska. Presja konsumentów to jednak za mało, aby procesy produkcji uznać za wystarczająco zrównoważone. Poziom zaangażowania przedsiębiorstw w ochronę środowiska jest proporcjonalny do ich wielkości, co wynika z wielu uwarunkowań. Małe przedsiębiorstwa w dużej części wciąż nie dostrzegają potrzeb i obowiązków wynikających z odpowiedzialności za korzystanie ze środowiska [Kazojć 2014, ss. 122–129].

Kurczące się zasoby środowiska i rosnące natężenie problemów z jakością niektórych jego elementów stanowią wystarczająco silną przesłankę do intensyfikacji działań równoważących korzyści firm wytwarzających dobra konsumpcyjne z ich odpowiedzialnością za środowisko. System prawa ochrony środowiska dostarczył wystarczających formalnych narzędzi ochrony przed inwestycyjnymi i operacyjnymi działaniami przedsiębiorców. Problemem pozostaje jednak niska świadomość firm na temat ciążyących na nich obowiązków i ich niska wykonywalność, czemu wewnętrznie sprzyja brak środków i wiedzy, a zewnętrznie – niska skuteczność

organów nadzoru i kontroli przestrzegania prawa ochrony środowiska. Istotnego usprawnienia systemu można oczekiwać po wprowadzeniu ułatwień, które umożliwią przedsiębiorcom poruszanie się w skomplikowanym systemie prawa ochrony środowiska.

Bibliografia

bankdanych.io

Bezyk Y., Sówka I. (2015), *Trendy i prognozy emisji wybranych gazów cieplarnianych w Europie* [w:] A. Kotowski, K. Piekarska, B. Kaźmierczak (red.), *Interdyscyplinarne zagadnienia w inżynierii i ochronie środowiska*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, t. 6, nr 25–26, ss. 22–39.

Chmiel T. (2019), *Zrównoważony rozwój w ochronie środowiska. Uwarunkowania w Polsce na tle światowej sytuacji ekologicznej*, „Młoda Humanistyka”, nr I(14), s. 9.

Ciechanowicz-McLean J. (2019), *Aktualne problemy nauki prawa ochrony środowiska. Globalne prawo środowiska i zrównoważony rozwój*, „Studia Prawnoustrojowe”, Wydział Prawa i Administracji UWM w Olsztynie”, nr 43, ss. 35–50.

Górka K. (2014), *Zasoby naturalne jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, nr 3(36), ss. 34–50.

Janikowski R. (2017), *Środowiskowe aspekty czwartej rewolucji przemysłowej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, z. 47, nr 2, ss. 67–76.

Karski L. (2011), *Znaczenie prawa ochrony środowiska*, „Studia Ecologiae et Bioethicae”, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, nr 9(1), ss. 85–97.

Kasprzak K., Raszka B. (2010), *Świadczenia środowiska przyrodniczego w planowaniu przestrzennym na obszarach chronionych*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 1, z. 37, ss. 124–133.

Kazojć K. (2014), „Czarna” społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze środowiska, „Ekonomia i Środowisko”, nr 3(50), ss. 122–129.

Kistowski M., Grzybowski P. (2013), Natężenie i redukcja obciążenia środowiska skutkami antropopresji w Polsce w latach 2000–2009 – studium przestrzenne w ujęciu gminnym, „Inżynieria Ekologiczna”, nr 34, ss. 17–28.

Kopiński J., Matyka M. (2016), Ocena regionalnego zróżnicowania współzależności czynników przyrodniczych i organizacyjno-produkcyjnych w polskim rolnictwie, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 1, ss. 57–79.

Kostecka J., Butt K.R. (2019), *Violence on the natural environment*, „Problemy Ekorozwoju”, t. 14, nr 2, ss. 183–189.

Kostecka J., Podolak A., Pączka G., Mazur-Pączka A., Garczyńska M. (2019), Nowe ujęcie wartościowania zasobów środowiska (powiązania problemów ekonomicznych i ochrony środowiska w kontekście OOS), „Polish Journal for Sustainable Development”, t. 23(1), ss. 89–98.

Krajewska A. (2015), *The role of economic instruments in management systems in area of glass waste packaging in selected EU countries*, “Archives of Waste Management and Environmental Protection”, vol. 17, no. 1, pp. 65–76.

Krupa B. (2013), *Zasady odpowiedzialności za szkodę w środowisku - aspekty administracyjno-prawne*, „Roczniki Nauk Prawnych”, z. 23, nr 3, ss. 179–196.

Kundzewicz Z.W. (2011), *Zmiany klimatu, ich przyczyny i skutki – obserwacje i projekcje*, „Landform Analysis”, R. 15, ss. 39–49.

Lemkowska M. (2016), *Pojęcie szkody i odpowiedzialności prawnej jako podstawa kształtowania produktu ubezpieczenia środowiskowego*, „Przegląd Prawa Ochrony Środowiska”, nr 2, ss. 55–78.

Łańcucki J. (red.) (2019), *Systemy zarządzania w znormalizowanym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 99.

Małecki P.P., Urbaniec M. (2014), Koszty środowiskowe w Polsce w ujęciu teoretycznym i statystycznym. *Optimum*, „Studia Ekonomiczne”, nr 3(69), ss. 87–102.

Marciniuk-Kluska A. (2013), *Zarządzanie środowiskiem w aspekcie zrównoważonego rozwoju gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Administracja i Zarządzanie”, nr 96, ss. 129–140.

Ochrona Środowiska (2018), GUS, Warszawa, s. 219.

Olkuski T., Grudziński Z. (2019), *Polityka energetyczna Polski – nowe wyzwania*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN”, nr 108, ss. 71–81.

Piontek W. (2018), *Implementacja rozszerzonej odpowiedzialności producenta do systemu gospodarowania odpadami w Polsce*, „Annual Set the Environment Protection”, R. 20, ss. 1597–1624.

Rakoczy B., Karpus K., Klimek G. i in. (2017), *Oceny oddziaływania na środowisko w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 252.

Stan środowiska w Polsce. Raport (2018), Biblioteka Monitoringu Środowiska, GIOŚ, Warszawa, s. 252.

Stępień M. (2019), *Wybrane problemy zarządzania segregacją i recyklingiem odpadów komunalnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 33, ss. 261–270.

Strus D. (2016), *Polityka ekologiczna Polski po akcesji do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa, s. 306.

Szamałek K. (2018), *Ewolucja polityki surowcowej w Polsce w latach 1935–2018*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN”, nr 106, ss. 181–197.

Trojanowski T. (2015), *Otoczenie ekologiczne w działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Administracja i Zarządzanie”, nr 106, ss. 231–238.

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz. U. z 2019 r. poz. 1396 ze zm.).

Magdalena Jarczok-Guzy
magdalena.guzy@ue.katowice.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Finansów

Rynek żywności ekologicznej w Polsce w 2019 roku w świetle badań ankietowych

The Organic Food Market in Poland in 2019 in the Light of Surveys

Abstract: The aim of the work is to assess the current situation on the organic food market in Poland from a marketing point of view, with particular emphasis on the price aspect. The study was conducted on a sample of 45 mature consumers from the Śląskie Voivodeship using the same Author's questionnaire developed in the study conducted in 2014. The primary study also included adult consumers from the Śląskie Voivodeship, and the same people from the group of respondents from 5 years ago were selected for the study in 2019. However, due to the small size of the research sample in this study, the results cannot be comparable and the study is only a pilot study that should be carried out again on a much larger sample. The aim of the pilot was to check the timeliness of the questionnaire and to verify the options for responses in terms of current consumer behavior on the market.

Key words: organic food, organic food market, bio food, consumer price, organic farming

Wstęp

Żywność ekologiczna to szczególnego rodzaju produkty spożywcze charakteryzujące się specyficznym procesem produkcji i przetwarzania. W Polsce od samego początku temat ten był bardzo mało znany, a konsumenci sceptycznie odnosili się do produktów ekologicznych. W badaniach przeprowadzonych przez autorkę niniejszego rozdziału w 2014 roku największą przeszkodą dla konsumentów w korzystaniu z tego typu oferty okazał się zbyt wysoki poziom cen [Jarczuk-Guzy 2018]. Z obserwacji wynika jednak, że od tamtego czasu ceny żywności ekologicznej w sklepach spożywczych dość znacząco spadły i jest ona, nawet w małych sklepach, dużo łatwiej dostępna niż kilka lat temu. Co zatem stoi na przeszkodzie w rozwoju rynku żywności ekologicznej w Polsce na takim poziomie jak w Niemczech, Danii czy Hiszpanii? Aby odpowiedzieć na to pytanie, konieczne staje się przeprowadzenie badań rynku. W niniejszym rozdziale jego autorka postara się przyczynić, choćby w niewielkim stopniu, do poszerzenia wiedzy na temat przeszkód w rozwoju tego rynku w Polsce.

Celem rozdziału jest ocena sytuacji dostępnej na rynku żywności ekologicznej w Polsce z marketingowego punktu widzenia, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu cenowego. Zakres przeprowadzonych badań obejmuje zachowania dojrzałych konsumentów na rynku żywności ekologicznej w województwie śląskim. Metodą wykorzystaną w niniejszej pracy jest badanie ankietowe oparte na kwestionariuszu pytań zamkniętych i otwartych. Wyniki badań opracowano graficznie.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż istnieje bardzo mało opracowań dotyczących rynku żywności ekologicznej w Polsce. Dodać należy również, iż autorka rozdziału zajmuje się analizą tego rynku od 2013 roku i podejmuje problemy dotyczące różnych aspektów jego funkcjonowania. W prezentowanym rozdziale szczegółowej analizie został poddany aspekt ceny ostatecznej oferowanej konsumentom. W ciągu analizowanego okresu nie były przeprowadzane nowelizacje i zmiany w zakresie stawek podatku od towarów i usług na żywność ekologiczną. Oznacza to, iż żadne zewnętrzne czynniki, wynikające z otoczenia podatkowego, nie miały wpływu na kształtowanie się ceny ostatecznej dla konsumenta. Jednak przed przeprowadzeniem badania na szeroką skalę należy zweryfikować aktualność kwestionariusza ankiety.

Analiza literatury przedmiotu

Powszechnie uważa się, że rolnictwo ekologiczne w Polsce może stać się jednym z elementów zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich ze względu na szczególne korzyści o charakterze środowiskowym, gospodarczym i społecznym. Jak dotąd zaobserwować można dość dynamiczny rozwój tego rolnictwa, co jest związane głównie z płatnościami ekologicznymi i dotacjami dla producentów. Niemniej jednak wzrostowi liczby i powierzchni gospodarstw ekologicznych nie towarzyszył odpowiedni wzrost podaży objawiający się wzrostem produkcji rolnej i wolumenu przetwarzania. Przyczyniło się to do spowolnienia rozwoju polskiego rynku organicznego, który wciąż znajduje się w początkowej fazie [Smoluk-Sikorska 2019, s. 436].

Produkty rolnictwa ekologicznego charakteryzują się m.in.:

- niższą zawartością azotanów, gdyż w rolnictwie ekologicznym nawozy nie są zazwyczaj używane;
- wyższą zawartością witamin, ponieważ stosowanie nawozów chemicznych zwiększa plony, ale obniża zawartość składników, które decydują o jakości produktu;
- wyższą wartością odżywczą;
- wyższą zawartością suchej masy;
- niższą zawartością zanieczyszczeń;
- wyższymi walorami smakowymi [Popek, Filip, Koterwa 2004, s. 18].

Żywność ekologiczna to żywność, która ma następujące cechy:

- została wyprodukowana w gospodarstwach posiadających prawomocne świadectwo (w optymalnych warunkach środowiskowych i z wykorzystaniem metod, które pozostają w harmonii z naturą);
- była przetwarzana w sposób, który chroni jak najwięcej wartości odżywczych;
- jest produkowana i przechowywana bez konserwantów, sztucznych barwników i innych dodatków (dodatków do żywności) oraz jest dostępna na rynku w opakowaniach nadających się do recyklingu biologicznego (np. napoje, mleko i produkty mleczne mogą być sprzedawane wyłącznie w opakowaniach szklanych) [Szołtysek 2004, s. 22].

Certyfikowana żywność ekologiczna sprzedawana w opakowaniach oznaczona jest za pomocą określonego logo. Nowe logo, obowiązujące od 1 lipca 2010 roku, widoczne na wszystkich pakowanych produktach ekologicznych wyprodukowanych w krajach UE i spełniających surowe normy rolnictwa ekologicznego, przedstawiono na rysunku (zob. rysunek 1) [Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L189 2007].

Rysunek 1. Logo żywności ekologicznej



Źródło: [www.biocert.pl, dostęp: 16.07.2019].

Jednym z najbardziej złożonych problemów, wpływających na rozwój rynku żywności ekologicznej, jest poziom cen. Stosunek cen produktów organicznych do cen produktów konwencjonalnych jest wysoki i w skrajnych przypadkach osiąga nawet poziom 300%. Akceptacja ceny przez konsumentów i ich decyzje zakupowe wynikają z przeprowadzonej przez nich analizy stosunku kosztów do korzyści. W przypadku żywności ekologicznej korzyści są namacalne. Jej zalety to nie tylko wyższa wartość odżywcza spożywanych przez konsumentów produktów, ale także ich mniej szkodliwy wpływ na środowisko naturalne, stan gospodarstw, lokalną gospodarkę itp. Koszty to przede wszystkim wyższa cena zapłacona za wartość dodaną, a także koszty alternatywne poniesione w związku z koniecznością odbycia podróży do wyspecjalizowanych sklepów z żywnością ekologiczną. Gotowość konsumentów do zapłaty, określana jako maksymalna cena, jaką kupujący jest skłonny zapłacić za towar, zależy od: rodzaju produktu, dojrzałości rynku i środowiska konsumentów, świadomości i zachowań zakupowych [Łuczka 2019, s. 150].

Atrakcyjność żywności zależy od charakterystyki cech ją kształtujących, takich jak jej jakość sensoryczna (smak, aromat i wygląd). Jej wartość zależy również od obecności składników odżywczych niezbędnych do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania organizmu (w tym: węglowodanów, białek, tłuszczów lub witamin), czyli tzw. wartości odżywczej żywności. Zdrowotność produktów spożywczych jest przede wszystkim często związana z ich fizyczną lub chemiczną czystością (występowaniem zanieczyszczeń, tj. np. pozostałości chemicznych pestycydów, metali ciężkich, substancji farmakologicznych, a mianowicie:

hormonów, antybiotyków) oraz mikrobiologiczną czystością [Angowski, Bujanowicz-Haraś 2019, p. 6].

Metodyka badań

Badanie zostało przeprowadzone na próbie dojrzałych, młodych konsumentów na terenie województwa śląskiego. Województwo śląskie jest obszarem bardzo silnie rozwiniętym zarówno pod względem przemysłowym, jak i rolniczym. Do próby dobrano osoby spośród tej samej próby badawczej, która uczestniczyła w badaniu w 2014 roku, przeprowadzonym z wykorzystaniem tego samego kwestionariusza. Ze względu na małą liczebność próby, badanie potraktowano jako pilotażowe i miało ono na celu weryfikację przydatności kwestionariusza. Kwestionariusz składał się z 18 pytań. Do analizy wyników, ze względu na ograniczoną objętość rozdziału, wykorzystano tylko wybrane odpowiedzi. Badanie przeprowadzono w dniach 5–16.07.2019.

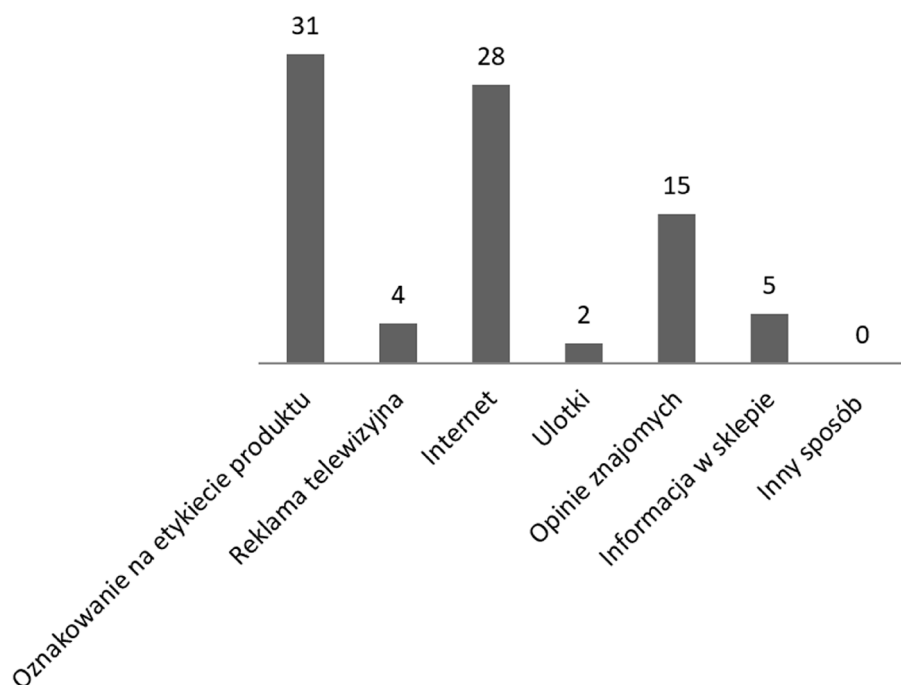
Wyniki badań

Na początku dokonano analizy struktury próby badawczej. Wśród 45 przebadanych osób były 42 kobiety i 3 mężczyźn. Największą grupę wiekową stanowili badani w wieku 18–25 lat (16 osób) oraz 36–45 lat (16 osób). Ankietowani to w 60% mieszkańcy wsi (27 osób). Pod względem wykształcenia dominowali respondenci z wyższym wykształceniem (32 osoby) i średnim (11 osób). Średni dochód na osobę w gospodarstwie domowym, które reprezentowali respondenci, to 1501–2500 zł (15 osób) i 2501–3500 zł (13 osób). Ankietowani zamieszkują gospodarstwa domowe 4-osobowe (16 osób) oraz 3-osobowe (12 osób). W niniejszym rozdziale nie zamieszczono pełnych wyników badania i wszystkich wykresów ze względu na jego ograniczoną objętość.

Zdecydowana większość badanych słyszała o żywności ekologicznej (44 osoby). Również zdecydowana większość ankietowanych szukała kiedyś informacji o żywności ekologicznej (31 osób). W interesujący sposób kształtują się odpowiedzi respondentów na pytanie o to, gdzie badani szukaliby informacji na temat żywności ekologicznej. Wyniki ilustruje wykres (zob. rysunek 2). Okazuje

się, że oznakowanie na etykiecie produktu i Internet to dwa najczęściej wskazywane źródła informacji.

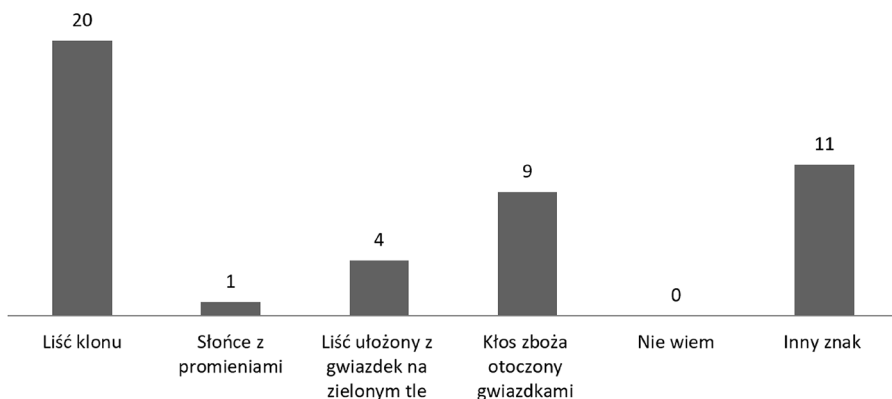
Rysunek 2. Potencjalne źródła informacji o żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie miało na celu zbadanie znajomości wśród konsumentów oznakowania (logo) żywności ekologicznej. Chodzi o logo zaprezentowane na rysunku 1, które jest jedynym możliwym do stosowania w handlu i niepodważalnym oznakowaniem żywności ekologicznej. Odpowiedzi respondentów prezentuje wykres (zob. rysunek 3). Niestety tylko niewielu badanych rozpoznało prawidłowo opis tego oznaczenia. Pozostałe osoby uczestniczące w badaniu wskazały inne symbole, jako obowiązujące oznaczenia żywności ekologicznej.

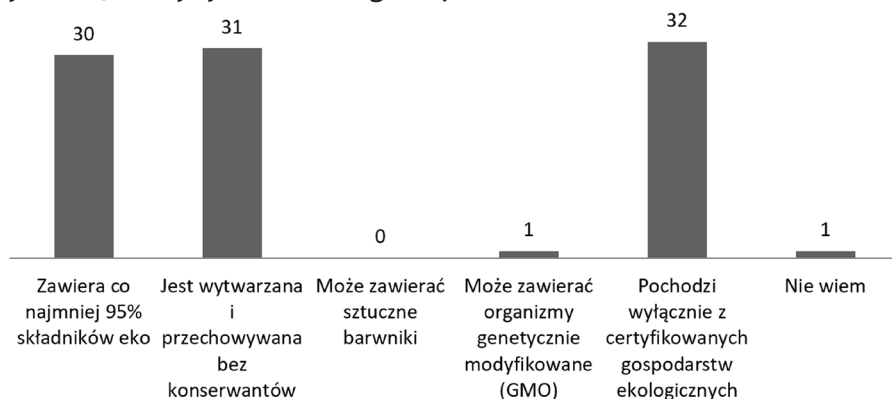
Rysunek 3. Rozpoznanie oznaczenia (logo) żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następne pytania dotyczyły wiedzy konsumentów na temat cech charakterystycznych żywności ekologicznej. Stanowiska badanych przedstawia wykres (zob. rysunek 4). Zdecydowana większość badanych jest świadoma cech żywności ekologicznej, a w szczególności braku konserwantów w jej składzie.

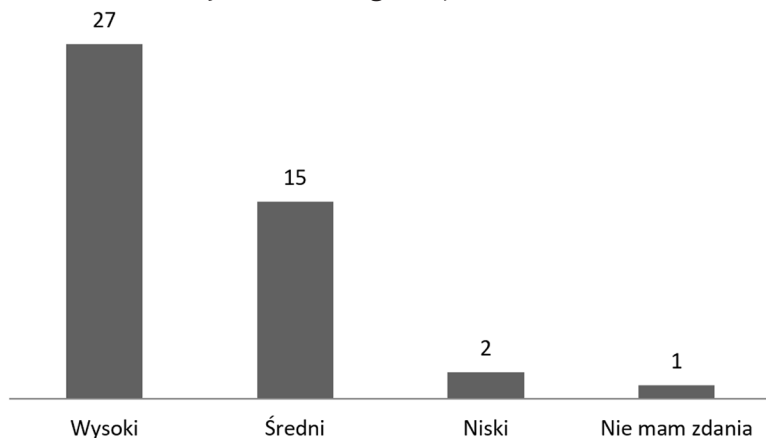
Rysunek 4. Cechy żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie dotyczyło poziomu cen na rynku żywności ekologicznej. Należy podkreślić, iż zdaniem ankietowanych osób jest on wysoki (zob. rysunek 5).

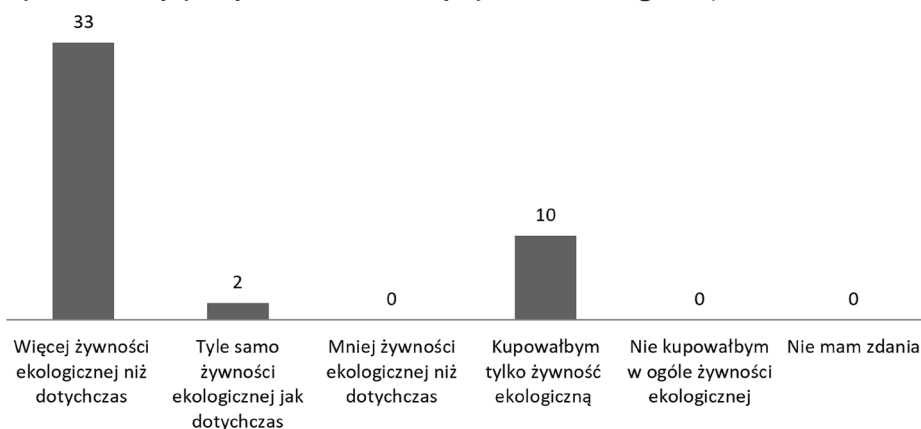
Rysunek 5. Poziom cen żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiadając na następne pytanie, respondenci ocenili, w jaki sposób zmieniłyby się ilości dokonywanych przez nich zakupów ekologicznych artykułów żywnościowych w przypadku znacznego spadku cen tej żywności, np. spowodowanego spadkiem stawek podatku od towarów i usług. Uzyskane wyniki ilustruje wykres (zob. rysunek 6). Okazuje się, że większość badanych kupowałaby więcej żywności ekologicznej niż dotychczas (33 osoby), a znaczna ich część zadeklarowała nawet, że kupowałaby w takim przypadku wyłącznie żywność ekologiczną (10 osób).

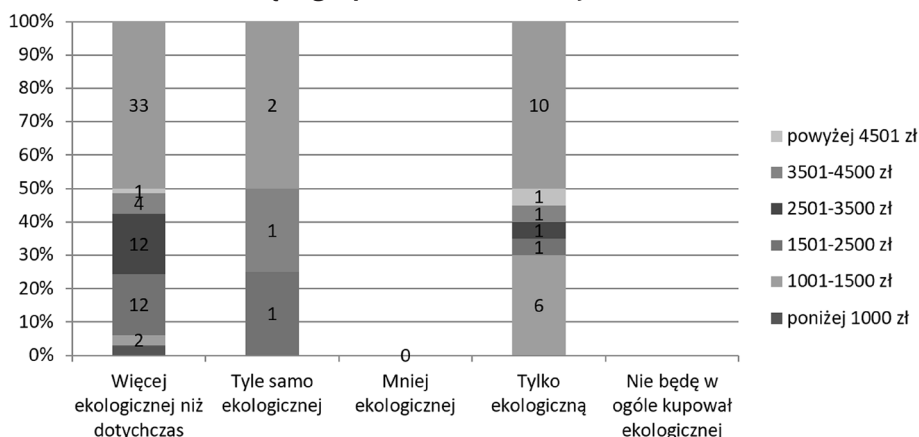
Rysunek 6. Wpływ spadku cen na zakup żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Celem kolejnego pytania było zbadanie zależności pomiędzy deklarowaną ilością zakupów żywności ekologicznej przy spadku jej ceny a dochodem netto na osobę w gospodarstwie domowym. Wyniki analizy zostały przedstawione na wykresie (zob. rysunek 7). Jak się okazuje, największa część spośród tych badanych, którzy zadeklarowali, iż będą więcej kupowali żywności ekologicznej niż dotychczas, to osoby z dochodem netto na osobę w gospodarstwie domowym mieszczącym się w przedziale 1501–3500 zł (razem 24 osoby).

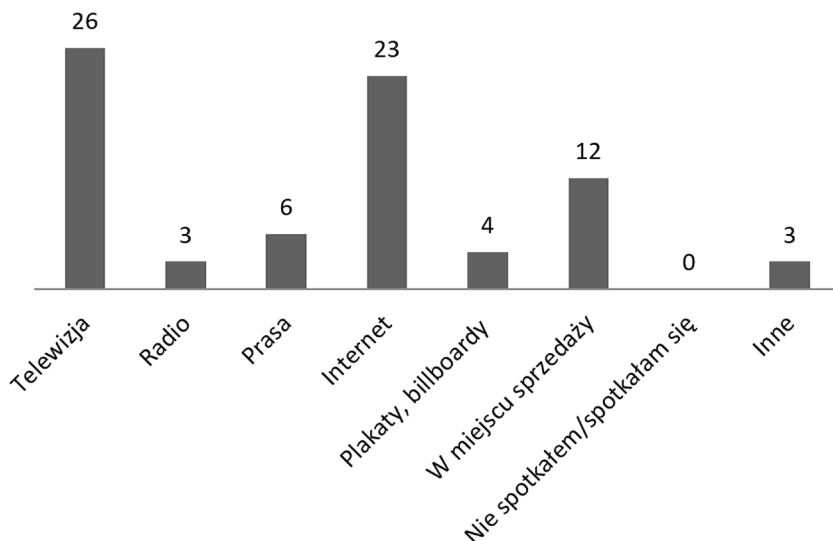
Rysunek 7. Wpływ spadku cen na zakupy żywności ekologicznej w relacji do dochodu netto na osobę w gospodarstwie domowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W następnym pytaniu respondentów zapytano o to, gdzie spotkali się z kampanią społeczną promującą żywność ekologiczną. Analizę uzyskanych wyników umożliwia wykres (zob. rysunek 8). Warto zauważyć, że ankietowani wskazali, że najistotniejszym środkiem przekazu informacji o żywności ekologicznej jest telewizja (26 wskazań) i Internet (23 wskazania).

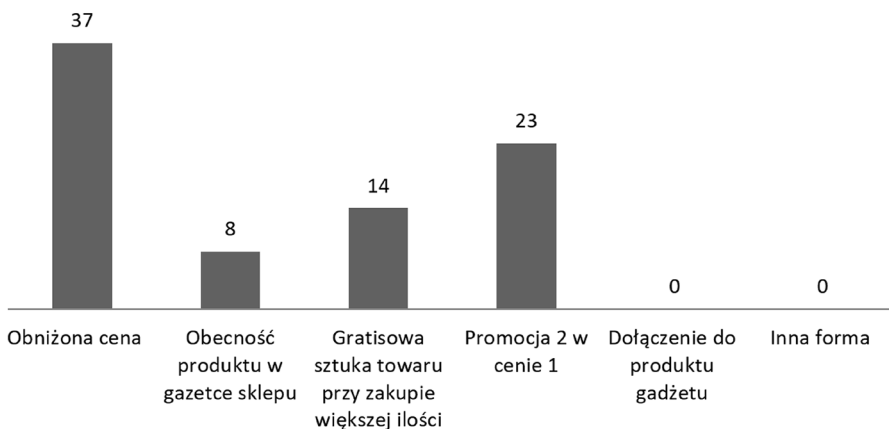
Rysunek 8. Środki przekazu kampanii promujących żywność ekologiczną



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie dotyczyło form promocji najlepiej przekonujących do zakupu żywności ekologicznej. Wyniki również przedstawiono za pomocą wykresu (zob. rysunek 9). Na pierwszym miejscu znalazły się: obniżona cena (37 wskazań) oraz promocja typu: 2 w cenie 1 (23 wskazania).

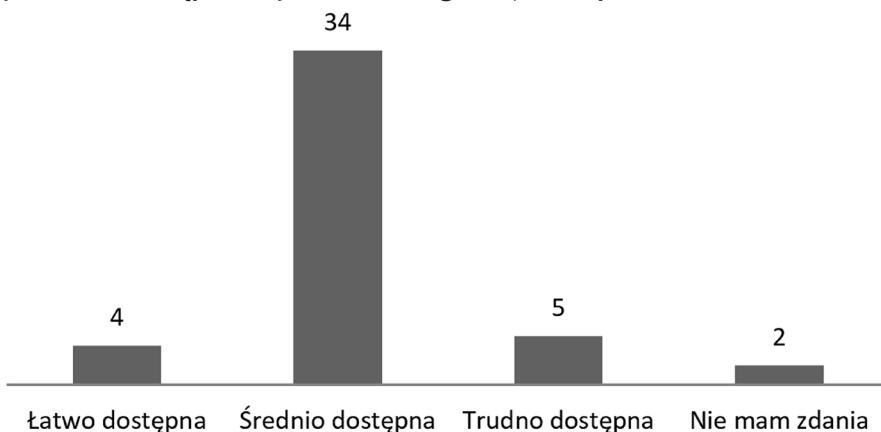
Rysunek 9. Preferowane formy promocji żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowanych zapytano także o dostępność produktów ekologicznych w sklepach. Analiza wykresu prezentującego wyniki pokazuje, że według badanych w zdecydowanej większości (34 wskazania) żywność ekologiczna jest średnio dostępna (zob. rysunek 10).

Rysunek 10. Dostępność żywności ekologicznej w sklepach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowani określili również w trakcie badania, czy w ciągu ostatniego roku dokonali zakupów żywności ekologicznej. Okazało się, że 41 ankietowanych dokonało takich zakupów, a 4 respondentów zadeklarowało, że nie zakupiło żywności ekologicznej w ostatnim czasie. Osoby, które dokonały zakupów zostały poproszone o podanie ich częstotliwości. Konsumenci dokonywali zakupów średnio raz w tygodniu (16 osób) lub raz w miesiącu (16 osób). Zważając na specyfikę tej żywności, należy tutaj zaznaczyć, że jest to bardzo duża częstotliwość. Niestety nie można zapomnieć o tym, że większość ankietowanych niepoprawnie zidentyfikowała jedyne prawdziwe logo żywności ekologicznej, w związku z czym należy domniemać, że produkty, które kupili nie były ekologiczne. Wyniki badania przedstawia wykres (zob. rysunek 11).

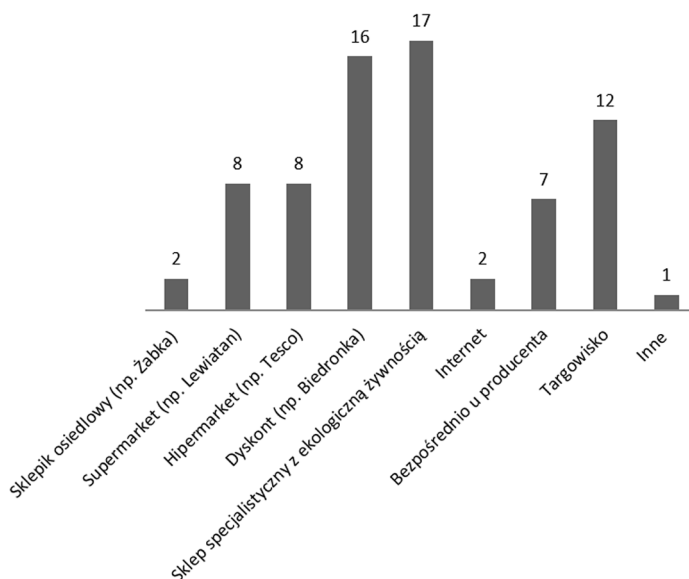
Rysunek 11. Częstotliwość zakupów żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kluczowe okazują się wyniki otrzymane w wyniku analizy odpowiedzi na kolejne pytanie, dotyczące miejsca dokonywania zakupów żywności ekologicznej. Jak się okazało, 17 osób z 44 ankietowanych odpowiedziało, że dokonuje takich zakupów w sklepach specjalistycznych z żywnością ekologiczną. Ten wynik może wskazywać na wysoką świadomość badanych. Dokładne dane przedstawia wykres (zob. rysunek 12).

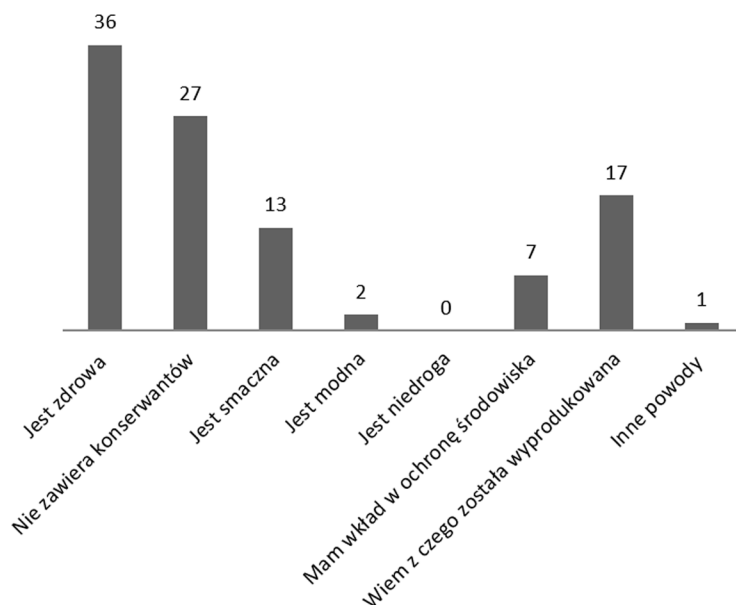
Rysunek 12. Miejsce zakupu żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Równie wysoką świadomość wykazali badani, wskazując przyczyny dokonywania zakupów żywności ekologicznej, na pierwszym miejscu bowiem wymieniali zdrowie (36 wskazań). Należy podkreślić, że konsumenci niewątpliwie dostrzegają prozdrowotne właściwości tego rodzaju produktów i brak w nich konserwantów (27 wskazań). Wyniki badania w tym zakresie ilustruje wykres (zob. rysunek 13).

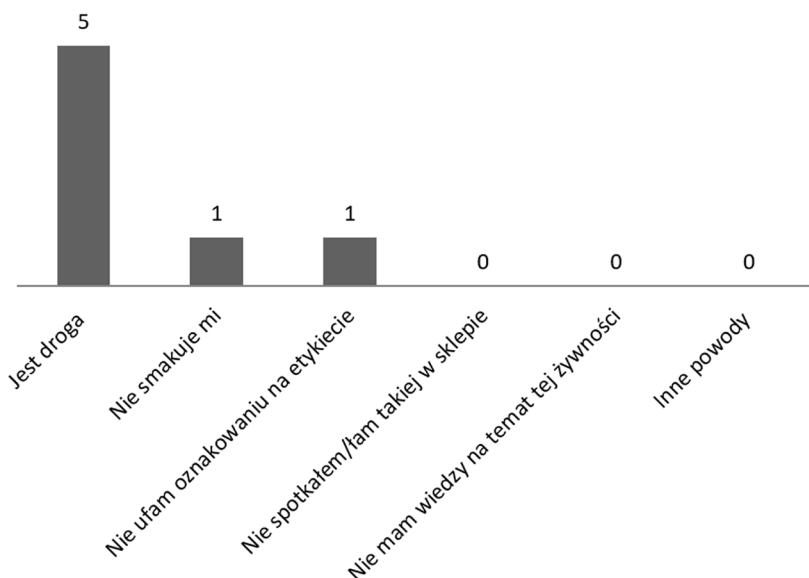
Rysunek 13. Przyczyny dokonywania zakupów żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnie pytanie, jakie znalazło się w ankiecie było skierowane do osób, które zadeklarowały, że w ciągu ostatniego roku nie kupiły żywności ekologicznej. Uzasadniając swoje zachowanie, badani zgodnie stwierdzili, że żywność ta jest za droga (5 wskazań spośród 7). Szczegółowe wyniki ilustruje wykres (zob. rysunek 14).

Rysunek 14. Przyczyny powstrzymywania się od zakupu żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Badanie wykazało, że znaczna część konsumentów prawidłowo postrzega właściwości i cechy żywności ekologicznej, jednocześnie nie zna jej jedyne go zgodnego z unijnymi normami oznakowania. Wszelkie inne oznaczenia niż logo pokazane wcześniej (zob. rysunek 1) są niezgodne z prawem i wprowadzają w błąd kupującego.

Najważniejszym aspektem przeprowadzonego badania było sprawdzenie aktualności kwestionariusza pytań. Konsumenti wciąż negatywnie oceniają poziom cen żywności ekologicznej w Polsce. Warto zastanowić się nad tym, czy nie należałoby objąć zwolnieniem podatkowym żywności ekologicznej. Żadna kampania społeczna promująca tego typu żywność nie przyniesie takiego efektu jak obniżka cen, na co zgodnie wskazywali badani. Wyraźnie widać, że w większym zainteresowaniu tego typu produktami przeszkadzało im to, że żywność ekologiczna jest za droga. Co ciekawe, dokładnie ci sami badani konsumenci 5 lat wcześniej wyrazili taką samą opinię. Natomiast istotna zmiana dokonała się w ocenie dostępności

żywności ekologicznej na półkach sklepowych. W badaniu z 2019 roku większość respondentów stwierdziła, że jest ona średnio dostępna, natomiast w 2014 roku była ona w opinii badanych zdecydowanie trudno dostępna. Rzeczywiście można łatwo zaobserwować, że w polskich sklepach żywności ekologicznej prawidłowo oznakowanej jest coraz więcej i trend ten rośnie.

Założony cel pracy osiągnięto – wykazano, że spadek cen żywności ekologicznej wpłynąłby pozytywnie na zakupy konsumentów. Jak pokazują uzyskane wyniki, wówczas aż 33 osoby kupowałyby więcej żywności ekologicznej niż dotychczas. Niemniej jednak zaprezentowane w rozdziale badanie należy powtórzyć na większej próbie badawczej.

Bibliografia

Angowski M., Bujanowicz-Haraś B. (2019), *Consumers on Organic Food Market – Factors Determining the Choice of Dairy Products*, „Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia”, vol. 18, no. 2.

Jarczok-Guzy M. (2018), *Obstacles to the Development of the Organic Food Market in Poland and the Possible Directions of the Growth*, „Wiley. Food Science & Nutrition” [online], DOI:10.1002/fsn3.704, access: 15.07.2019.

Łuczka W. (2019), *Changes in Behavior of Organic Food Consumers*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 3(70).

Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U. (2003), *Statystyka. Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Popek S., Filip A., Koterwa M. (2004), *Znakowanie ekologiczne żywności*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 644.

Smoluk-Sikorska J. (2019), *Sales Channels from Organic Food Processing Companies*, „Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists”, vol. XXI, no. 4.

Szołtysek K. (2004), *Zarys problematyki żywności ekologicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L189 (2007), Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91.

Strony WWW

www.biocert.pl, dostęp: 16.07.2019.

Adam Metelski

adam.metelski@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Ekonomiczno-Społeczny

Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr

Ekonomiczny wymiar sportu i jego znaczenie dla współczesnej gospodarki

The Economic Dimension of Sport and Its Importance for the Modern Economy

Abstract: Nowadays, sport is very popular. Millions, and sometimes even billions of people around the world watch the broadcasts of their favorite sports competitions. However, it should be noted that sport is also a business – a branch of the economy. The sports industry contributes to the creation of billions of dollars of added value and provides numerous jobs. This chapter reviews the literature regarding the importance of sport for the modern economy, both Polish and global. Also, the chapter discusses the issue of the labor market of professional athletes and the finances of sports clubs.

Key words: economy, sport, sports clubs, players' earnings

Wstęp

Koniec XX wieku oraz pierwsza dekada XXI stulecia to okres dynamicznych zmian w sporcie. Coraz powszechniej zaczyna doceniać się pozytywne znaczenie sportu, co potwierdzają także odpowiednie dokumenty. Już w 1978 roku w oświad-

czeniu wydanym przez UNESCO stwierdzono, że każdy człowiek powinien mieć zagwarantowane prawo do uprawiania sportu [SDP IWG 2008, s. 84]. W obecnej polityce krajów Unii Europejskiej kładzie się szczególny nacisk na sport jako formę przeciwdziałania spadkowi aktywności fizycznej i tym samym promocję zdrowego trybu życia [Rada Unii Europejskiej 2014]. Oprócz niepodważalnych wartości społecznych i zdrowotnych sport ma również swoją wartość ekonomiczną i stanowi istotną część gospodarki narodowej [Liberda 2010]. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie ekonomicznego wymiaru sportu i jego znaczenia dla polskiej i światowej gospodarki.

Warto zwrócić uwagę, że sport zawodowy i rozgrywki ligowe to specyficzna forma prowadzenia biznesu, ponieważ kluby sportowe rywalizują ze sobą, ale także muszą ze sobą współpracować [Zimbalist 2003]. Co więcej, popularność ligi wynika w głównej mierze z niepewności co do tego, kto wygra rozgrywki. Kolejną rzeczą odróżniającą branżę sportową od innych jest ekspozycja publiczna, ponieważ mecze są dostępne dla szerokiej publiczności. Co ciekawe, wydaje się również, że jednym z głównych celów wielu właścicieli klubów sportowych nie jest osiągnięcie zysku, ale społeczny prestiż i duma lub po prostu miłość do gry. Dla takich właścicieli kluczowym zadaniem drużyny nie jest przynoszenie zysków, ponieważ najważniejsze jest zdobycie pewnego społecznego prestiżu. Warto dodać za T. Kawką [2017, s. 156], że „profesjonalne kluby piłkarskie to dziś nie są już tylko kluby, w których tylko i wyłącznie gra się w piłkę. [...] To coraz prężniej rozwijający się biznes usług szerokiego zasięgu, a także wysoko opłacany elitarny rynek pracy”.

Jedną z charakterystycznych cech sportu jest to, że przyciąga on uwagę światowej publiczności. Z kolei najchętniej oglądane wydarzenia sportowe to mistrzostwa świata w piłce nożnej. Jest to najbardziej elitarny turniej piłkarski, który odbywa się jedynie raz na cztery lata. Średnia liczba widzów na świecie oglądających transmisje tego turnieju wynosi 3,5 mld, a sam finał w 2018 roku, między reprezentacjami Francji i Chorwacji, oglądał ponad miliard widzów [FIFA 2018]. W Polsce transmisje telewizyjne rozgrywek sportowych również cieszą się ogromną popularnością. Na przykład w 2018 roku mecz piłki nożnej Polska–Kolumbia osiągnął średnią oglądalność ponad 11,6 mln widzów [TVP 2018]. Sport jest niewątpliwie bardzo popularny w dzisiejszych czasach, zwiększa się także jego wpływ na światową gospodarkę. W dalszej części rozdziału zostanie przedstawiony rynek pracy zawodowych sportowców, finanse klubów sportowych oraz znaczenie sportu dla gospodarki.

Rynek pracy zawodowych sportowców

Najlepsi sportowcy zarabiają dzisiaj więcej niż kiedykolwiek wcześniej – szczególnie dzięki rosnącym kontraktom telewizyjnym. Obecnie należy zarobić przynajmniej 25 mln dolarów, żeby znaleźć się na liście 100 najlepiej opłacanych sportowców świata, w porównaniu z 17,3 mln dolarów pięć lat temu [Badenhausen 2019]. Warto zwrócić uwagę, że w setce najbogatszych sportowców świata najwięcej przedstawicieli (35) ma koszykarska liga NBA. Dziesięciu najlepiej zarabiających sportowców na świecie w okresie od czerwca 2018 roku do czerwca 2019 roku zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Najlepiej zarabiający sportowcy świata w okresie od czerwca 2018 roku do czerwca 2019 roku

Miejsce	Imię i nazwisko	Dyscyplina sportu	Zarobki (w mln USD)
1	Lionel Messi	piłka nożna	127
2	Cristiano Ronaldo	piłka nożna	109
3	Neymar	piłka nożna	105
4	Canelo Alvarez	boks	94
5	Roger Federer	tenis	93
6	Russell Wilson	futbol amerykański	90
7	Aaron Rodgers	futbol amerykański	89
8	LeBron James	koszykówka	89
9	Stephen Curry	koszykówka	80
10	Kevin Durant	koszykówka	65

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Badenhausen 2019].

W Stanach Zjednoczonych zawodowi sportowcy występujący w najlepszych ligach zarabiają bardzo dużo. Należy jednak wziąć pod uwagę, że okres sportowej kariery jest niezwykle krótki. Przeciętna długość kariery w lidze koszykówki NBA to 4,8 roku, a zawodnik przeciętnie zarabia w tym okresie 26,4 mln dolarów. Jeszcze krótsza kariera jest typowa dla graczy futbolu amerykańskiego ligi NFL – jedynie 3,5 roku (przeciętne zarobki w tym okresie to 6,6 mln dolarów) [Wall Street Survivor 2015]. Pensje zawodników są więc wysokie, ale są oni opłacani przez krótki czas. Gracze często tracą także większość lub wszystkie zarobione pieniądze. W ciągu dwóch lat od przejścia na sportową emeryturę aż 78% byłych graczy NFL ogłosiło bankructwo lub miało poważne problemy finansowe [Torre 2009]. W przypadku ligi NBA liczba ta wynosiła 60% w ciągu pięciu lat od zakończenia kariery. Oczywiście są też sportowcy, którzy bardzo dobrze sobie radzą

na sportowej emeryturze. Najlepszymi przykładami są: były gracz NBA – Michael Jordan, który w 2015 roku zarobił 100 mln dolarów oraz piłkarz David Beckham z zarobkami w wysokości 75 mln dolarów [Badenhausen 2015].

Należy również dodać, że popularność zdobyta dzięki występom sportowym stwarza możliwość zarabiania na występach w reklamach. Wcześniej wspomniany Michael Jordan za reklamowanie marki Nike zarobił ponad 130 mln dolarów. Koszykarz ten cieszył się tak dużą popularnością, że Nike stworzyła dla niego specjalną linię odzieży i obuwia nazwaną jego nazwiskiem [Halberstam 2001]. Szacuje się, że inny koszykarz – Kobe Bryant, podczas swojej kariery sportowej za występy w reklamach i promocjach takich przedsięwzięciach, jak: Mercedes-Benz, McDonald's, Sprite, Nintendo i Sony, otrzymał 350 mln dolarów [Armstrong 2019]. Według T. Kawki [2008, s. 560] „budowanie atrakcyjności pozasportowej zawodników jest dziś jednym z istotniejszych przesłanek kształtowania kariery zawodowej”.

Zarobki wybitnych polskich sportowców są niższe niż najlepszych sportowców na świecie, ale również wysokie. Najlepiej opłacanym polskim sportowcem w 2018 roku był piłkarz Robert Lewandowski, który zarobił 92 mln złotych. Na drugim miejscu znalazł się koszykarz Marcin Gortat z zarobkami w wysokości 48 mln złotych. Z kolei trzeci był kierowca Formuły 1 – Robert Kubica, który zarobił 39 mln złotych [Jędrusik 2019].

Finanse klubów sportowych

Rozwój sportu zawodowego i instytucji związanych ze sportem najlepiej można prześledzić na przykładzie amerykańskiej ligi koszykówki NBA, w której doszło do znaczących przeobrażeń w ostatnich dziesięcioleciach. Jeszcze pod koniec lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku liga ta nie budziła dużego zainteresowania. Z czasem w koszykówkę zainwestowały ogromne przedsiębiorstwa, m.in. Coca-Cola oraz McDonald's. Dzięki odpowiedniej promocji w ciągu zaledwie kilku lat przychody ligi ze sprzedaży markowych, licencjonowanych artykułów wzrosły z 10 mln dolarów do około 3 mld dolarów [Smith 1998]. Według czasopisma „Fortune” z roku 1998 sam Michael Jordan (nazwany bohaterem kapitalizmu) przyniósł 10 mld dolarów przychodów koszykówce, telewizji oraz różnym sponsorom [Halberstam 2001]. Inne czasopismo, „Forbes”, oszacowało tę kwotę nawet na 310 mld dolarów [cyt. za: Smith 1998].

W obecnych czasach najlepsze kluby sportowe należy traktować jako niezwykle cenne przedsiębiorstwa. Co ciekawe, wyniki sportowe nie zawsze idą w parze z wartością danego zespołu. Przykładem może być klub Dallas Cowboys, który od 23 lat nie zdobył mistrzostwa NFC, zapewniającego udział w Super Bowl, a mimo to pozostaje najcenniejszym klubem sportowym świata czwarty rok z rzędu, z wyceną na poziomie 5 mld dolarów [Badenhausen 2019]. Co więcej, wśród koszykarskich klubów najwyżej wyceniono dwa, które już od kilku lat nie kwalifikują się do rozgrywek play-off. Dziesięć najcenniejszych klubów sportowych na świecie w 2019 roku zaprezentowano w tabeli 2. Przedstawiono w niej również zysk EBIDTA (zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek, podatków, deprecjacji oraz amortyzacji). Warto także zwrócić uwagę, że wysoka wycena klubu nie zawsze łączy się z osiąganymi zyskami, czego przykładem jest FC Barcelona (strata wynikła z dużych wydatków na transfery zawodników). Ponadto, aby znaleźć się na liście 50 najcenniejszych klubów sportowych świata, trzeba przekroczyć wycenę 2,075 mld dolarów – to aż o 125 mln dolarów więcej niż rok wcześniej i 1,2 mld dolarów więcej niż pięć lat temu. Można więc zauważyć, że wartość najlepszych klubów sportowych szybko wzrasta. Obecnie na świecie istnieją 52 kluby warte ponad 2 mld dolarów, podczas gdy w 2012 roku był tylko jeden taki klub – Manchester United [Badenhausen 2019].

Tabela 2. Najcenniejsze kluby sportowe na świecie w 2019 roku

Lp.	Klub	Dyscyplina	Wartość (w mld USD)	Zysk EBIDTA (w mln USD)
1	Dallas Cowboys	futbol amerykański	5,0	365
2	New York Yankees	baseball	4,6	30
3	Real Madryt	piłka nożna	4,2	112
4	FC Barcelona	piłka nożna	4,0	-37
5	New York Knicks	koszykówka	4,0	115
6	Manchester United	piłka nożna	3,8	238
7	New England Patriots	futbol amerykański	3,8	235
8	Los Angeles Lakers	koszykówka	3,7	147
9	Golden State Warriors	koszykówka	3,5	103
10	New York Giants	futbol amerykański	3,3	149

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Badenhausen 2019].

Liga futbolu amerykańskiego (NFL) dominuje w rankingu najcenniejszych klubów świata (w czołowej pięćdziesiątce ponad połowa klubów to jej przedstawiciele). Nie jest to zaskoczeniem, ponieważ umowy z licznymi stacjami telewizyjnymi pozwoliły lidze uzyskać średnio 260 mln dolarów na drużynę. Ułatwia to klubom

pokrycie ich największego wydatku – pensji futbolistów, a pozostałe wpływy: z biletów, umów ze sponsorami i sprzedaży stadionowej, przekładają się zazwyczaj już na zyski [Badenhausen 2019].

Udział sportu w światowej gospodarce

O powszechności sportu i jego wpływie na gospodarkę światową może świadczyć fakt, że na początku XXI wieku sport w różnych postaciach uprawiało lub miało z nim związek ponad miliard ludzi [Godlewski 2011, s. 9]. Według raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego [Kutwa, Rafał 2019] wartość światowego rynku sportu w 2018 roku wyniosła prawie pół biliona dolarów, a w przyszłych czterech latach ma wzrosnąć nawet o 25%. Największym rynkiem sportu jest Ameryka Północna, szczególnie Stany Zjednoczone (ponad 30% światowego rynku). W Stanach Zjednoczonych branża sportowa wytwarza 456 000 miejsc pracy, przy średnim wynagrodzeniu 39 000 dolarów [Burrow 2013]. Z kolei polski rynek sportu wygenerował w ubiegłym roku prawie 10 mld złotych wartości dodanej, a związane z nim inwestycje budżetowe sięgały blisko 1,8 mld złotych. Do określenia znaczenia branży sportowej dla polskiej gospodarki wykorzystano model przepływów międzygałęziowych (z ang. *Input-Output Analysis*). Efekty uzyskane przez branżę sportową zostały zmierzone za pomocą trzech zmiennych: wartości dodanej, liczby miejsc pracy oraz wysokości wynagrodzeń. W Polsce w obszarze sportu w 2018 roku pracowało 109 tys. osób, a branża sportowa wygenerowała łącznie blisko 3 mld złotych wynagrodzeń. Autorzy wcześniej już wspomnianego raportu [Kutwa, Rafał 2019] zwracają również uwagę, że brak wystarczającej aktywności fizycznej mieszkańców Polski przynosi gospodarce 7 mld złotych strat rocznie. Uważają, że sport daje możliwość redukcji kosztów w obszarze ochrony zdrowia, dlatego każda złotówka wydana na sport ma efekt mnożnikowy, zarówno dla gospodarki, jak i dla zdrowia społeczeństwa. Potwierdzają to wyniki innych badań, które wskazują, że odpowiednie uprawianie sportu redukuje śmiertelność o 20–40% [Khan i in. 2012].

Od 2007 roku polityka Unii Europejskiej zakłada badanie ekonomicznego wymiaru sektora sportowego [Komisja Europejska 2007]. Należy dodać, że przedstawiciele Polski brali aktywny udział w pracach Grupy Ekspertskiej Komisji Europejskiej ds. Ekonomicznego Wymiaru Sportu, która formułowała zasady tworzenia rachunków satelitarnych sportu. Tego typu rachunki opracowano dotychczas w dziesięciu krajach UE, niestety w większości tylko raz. Konstrukcja rachunku

satelitarne sportu ma na celu analizę dóbr i usług związanych z działalnością sportową [Liberda 2017]. Do tej pory przeprowadzono w Polsce cztery rachunki satelitarne sportu, w latach: 2006, 2008, 2010 i 2012. Udział sportu w PKB oraz zatrudnienie związane ze sportem w Polsce w latach 2006–2012 zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Udział sportu w PKB oraz zatrudnienie związane ze sportem w Polsce w latach 2006–2012

Rok badania	2006	2008	2010	2012
Udział sportu w PKB (w %)	1,96	2,23	2,26	2,16
Zatrudnienie związane ze sportem (% całości)	1,54	2,12	2,09	2,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Liberda 2017].

Porównując wpływ branży sportowej na PKB w krajach Unii Europejskiej, należy zwrócić uwagę, że branża ta odgrywa znaczącą rolę w Niemczech – i to nie tylko pod względem wartości nominalnej. Wyższy udział branży sportowej w tworzeniu PKB ma jedynie Austria, a Polska zajmuje trzecią lokatę, choć trzeba zaznaczyć, że ostatnie szacunki oparto na danych z 2012 roku, kiedy w Polsce odbywały się mistrzostwa Europy w piłce nożnej, które łączyły się z dużymi wydatkami na sport [Liberda 2017].

Podsumowanie

Sport jest niewątpliwie bardzo popularny w dzisiejszych czasach, ponadto istotny jest także jego wpływ na światową gospodarkę. Niezbitym dowodem popularności sportu jest fakt, że pojedyncze wydarzenie sportowe potrafi zgromadzić przed telewizorami ponad miliard widzów [FIFA 2018]. Dodatkowo w obecnych czasach najlepsi sportowcy na świecie zarabiają więcej niż kiedykolwiek wcześniej – aby znaleźć się na liście 100 najlepiej opłacanych osób, należy zarobić rocznie przynajmniej 25 mln dolarów [Badenhausen 2019]. Zarobki zawodników są związane z tym, że najlepsze kluby sportowe to współcześnie niezwykle cenne przedsiębiorstwa. Wystarczy dodać, że na świecie istnieją 52 kluby warte ponad 2 mld dolarów, podczas gdy w 2012 roku był tylko jeden taki klub [Badenhausen 2019]. O popularności sportu i jego wpływie na gospodarkę światową może świadczyć także fakt, że na początku XXI wieku sport w różnych postaciach uprawiało ponad

miliard ludzi [Godlewski 2011]. Według raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego [Kutwa, Rafał 2019] wartość światowego rynku sportu w 2018 roku wyniosła prawie pół biliona dolarów.

Z kolei polski rynek sportu wygenerował w 2018 roku prawie 10 mld złotych wartości dodanej [Kutwa, Rafał 2019]. Co więcej, w Polsce w obszarze sportu w 2018 roku pracowało 109 tys. osób, a sportowa branża wygenerowała łącznie blisko 3 mld złotych wynagrodzeń. Należy również zwrócić uwagę, że brak wystarczającej aktywności fizycznej mieszkańców Polski przynosi polskiej gospodarce 7 mld złotych strat rocznie (dotyczy to głównie kosztów opieki zdrowotnej). W niniejszym rozdziale przedstawiono rolę sportu we współczesnej gospodarce. Okazuje się, że jest ona istotna, a przewiduje się, że będzie się jeszcze zwiększała. W związku z tym, jak najbardziej istotne są badania podejmujące niniejszą tematykę, ponieważ mogą one wspomóc decydentów z obszaru sportu w określeniu właściwych celów i narzędzi wsparcia polskiego sportu.

Bibliografia

Armstrong M. (2019), *These 13 Athletes Won the Most Lucrative Endorsement Deals* [online], <https://www.gobankingrates.com/making-money/wealth/biggest-sports-endorsement-deals/>, dostęp: 7.09.2019.

Badenhausen K. (2015), *Michael Jordan Leads The Highest-Paid Retired Athletes 2015* [online], <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2015/03/11/michael-jordan-leads-the-highest-paid-retired-athletes-2015/#57d857ee16a7>, dostęp: 15.01.2018.

Badenhausen K. (2019), *The World's Highest-Paid Athletes 2019* [online], <https://www.forbes.com/athletes/#537aa47755ae>, dostęp: 10.09.2019.

Burrow G. (2013), *Not Just a Game: The Impact of Sports on U.S. Economy* [online], <https://www.economicmodeling.com/2013/07/09/not-just-a-game-the-impact-of-sports-on-u-s-economy/>, dostęp: 12.09.2019.

Cewińska J. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

FIFA (2018), *More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup* [online], <https://www.fifa.com/worldcup/news/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>, dostęp: 13.09.2019.

Godlewski P. (2011), *Globalny i lokalny wymiar współczesnego sportu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 689, ss. 9–22.

Halberstam D. (2001), *Grać i wygrać*, W.A.B, Warszawa.

Jędrusik M. (2019), *Oto najlepiej zarabiający polscy sportowcy* [online], <https://wrc.net.pl/oto-najlepiej-zarabiajacy-polscy-sportowcy-a-z-motorsportu-na-liscie-kubica-i-bedziecie-zaskoczeni>, dostęp: 10.09.2019.

Kawka T. (2008), *Kompetencje zespołu sportowego* [w:] S. Witkowski i T. Listwan, T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, ss. 558–569.

Kawka T. (2017), *Problemy zarządzania różnorodnością w organizacji sportowej w kontekście regulacji rynku pracy profesjonalnej ligi piłkarskiej w Polsce* [w:] M. Striker (red.), *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, SIZ, Łódź, ss. 141–157.

Khan K.M. i in. (2012), *Sport and exercise as contributors to the health of nations*, „The Lancet”, 380(9836), pp. 59–64. DOI: 10.1016/S0140-6736(12)60865-4.

Komisja Europejska (2007), *Biała księga na temat sportu* [online], <https://www.msit.gov.pl/download/1/12483/BIALAKSIEGANATEMATSPORTU.pdf%0A%0A>, dostęp: 12.07.2018.

Kutwa K., Rafał M. (2019), *Polski rynek sportu* [online], http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/08/Raport_PIE-Sport-gospodarka.pdf, dostęp: 12.09.2019.

Liberda B. (2010), *Rachunek satelitarny sportu dla Polski* [online], <https://www.msit.gov.pl/download.php?s=1&id=11988>, dostęp: 12.09.2019.

Liberda B. (2017), *Rachunek satelitarny sportu dla Polski za 2012 rok* [online], [msit.gov.pl/download/1/13477/RachunekSatelitarnySportu2012.pdf](https://www.msit.gov.pl/download/1/13477/RachunekSatelitarnySportu2012.pdf), dostęp: 12.09.2019.

Rada Unii Europejskiej (2014), *Konkluzje Rady w sprawie wpływu sportu na gospodarkę UE* [online], [https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0204\(01\)&from=LT](https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0204(01)&from=LT), dostęp: 12.09.2019.

SDP IWG (2008), *Harnessing the Power of Sport for Development and Peace: Recommendations to Governments* [online], 10.1080/02701367.2014.931558, dostęp: 10.09.2018.

Smith R. (1998), *Wielka Encyklopedia Koszykówki*, BOSZ, Olszanica.

Torre P. S. (2009), *How (and Why) Athletes Go Broke* [online], <https://www.si.com/vault/2009/03/23/105789480/how-and-why-athletes-go-broke>, dostęp: 12.09.2019.

TVP (2018), *Top 10 transmisji 2018 roku* [online], <https://sport.tvp.pl/40613313/top-10-transmisji-2018-roku-najwiecej-widzow-przycignela-polska-na-ms-2018-ogladalnosc>, dostęp: 10.09.2019.

Wall Street Survivor (2015), *The top 5 reasons athletes go broke* [online], <https://blog.wallstreet survivor.com/2015/07/02/the-top-5-reasons-athletes-go-broke-and-what-you-can-learn-from-them/>, dostęp: 13.09.2019.

Zimbalist A. (2003), *Sport as Business*, „Oxford Review of Economic Policy”, 19(4), ss. 503–511. DOI: 10.1093/oxrep/19.4.503.

Część druga

Wyzwania dla przedsiębiorstw

Zygmunt Kral

zygmunt.kral@pwr.edu.pl

Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki

Wydział Zarządzania

Doskonalenie rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego w świetle wyników badań

Improved Functional Solutions of Strategic Controlling in the Light of Research Results

Abstract: The aim of the paper is to propose a way to improve selected functional solutions of strategic controlling. These solutions are related to supporting the organization's management in the elaborate of the concept of its development. The basis for the proposals are the functional solutions this controlling in Poland organizations operating. Therefore, the research results obtained in this aspects are characterized. In the context of the assessment of the presented results, a way for improving the considered solutions will be proposed. They relate to the concept of strategic controlling and the functions (tasks) assumed within them. The quoted results will be preceded by their theoretical aspects.

Key words: strategic controlling, functional solutions, research results, improvement

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka charakteryzuje się szybkim postępem techniczno-technologicznym, wysokim poziomem konkurencyjności a także postępującymi procesami globalizacji. Sprawia to, że „warunki rozwoju współczesnych organizacji cechują wysoka złożoność, zmienność i nieprzewidywalność, zwłaszcza w dłuższym czasie” [Zakrzewska-Bielawska 2018, s. 7]. Jednocześnie zaś powoduje dużą trudność określania wariantów wyboru koncepcji rozwoju i ich skutków. W rezultacie prowadzi do tego, że planowanie rozwoju organizacji odbywa się w warunkach niepewności.

W tej sytuacji pojawiają się głosy wskazujące na bezużyteczność długoterminowego planowania strategicznego [Trout 2005; Peters 2005, s. 25; Collins, Porras 2008, p. 44, cyt. za: Zakrzewska-Bielawska 2018, s. 7]. Dezawuuują one jednocześnie takie pojęcia, jak: „plan strategiczny”, na co zwraca uwagę R. Krupski, czy „strategia”, jak wskazuje A. Koźmiński, będące rezultatem tego planowania [Koźmiński 2005, ss. 36–42; Krupski 2011, ss. 11–24]. Podążając tym tokiem myślenia, należałoby spojrzeć w ten sposób na całą problematykę zarządzania strategicznego. Wydaje się, że w aktualnych uwarunkowaniach działalności organizacji można zrozumieć badaczy wyrażających tak skrajne poglądy, ale jednocześnie – zdaniem autora niniejszego opracowania – godzenie się z nimi i stosowanie się do nich w praktyce zarządzania byłoby niedorzecznością. Istotą zarządzania jest przede wszystkim podejmowanie decyzji w warunkach zmiennego otoczenia, gdyż w przeciwnym razie staje się ono tożsame z administrowaniem. W rezultacie przyjmowanie takiego stanowiska oznaczałoby zatem powrót w zakresie zarządzania strategicznego do epoki sprzed formułowania jego wstępnych założeń (tj. do początku XX wieku).

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, należy podkreślić, że są jednak autorzy, którzy zajmują w omawianej kwestii odmienne stanowisko. Przykładowo, K. Obłój nie tylko uznaje formułowanie celów strategicznych za istotny element strategii, ale zakłada, że powinny one być określane mierzalnie, stanowiąc tym samym podstawę oceny poziomu realizacji strategii [Obłój 2000, s. 34; 2001, s. 235]. Podobne stanowisko można przypisać tym wszystkim autorom, którzy prezentują podejście planistyczne w rozpatrywanej tu problematyce związanej z zarządzaniem strategicznym [m.in.: Kaplan, Norton 2001; Romanowska 2004]. Autor niniejszego rozdziału również je podziela, zakładając, że problematyka zarządzania strategicznego, choć trudna i coraz bardziej komplikująca się, powinna być jednak nie tylko werbalizowana, ale nawet formalizowana.

Z przedstawionych względów niezbędne jest systematyczne doskonalenie systemu zarządzania strategicznego, nie tylko w ujęciu teoretycznym, ale również praktycznym – w procesie wdrażania i stosowania rozwiązań zarządzania strategicznego. Obecnie za metodę wspomagania zarządzania strategicznego, a w rezultacie jego doskonalenia, uznaje się controlling strategiczny. Przyjmuje się, że służy on zwiększaniu sprawności czy racjonalności zarządzania strategicznego. Przy tym stopień zwiększania sprawności tego zarządzania zależy od jakości rozwiązań controllingu strategicznego. Można więc założyć, że im wyższa jakość rozwiązań controllingu strategicznego, tym wyższa jakość rozwiązań zarządzania strategicznego, a w rezultacie wyższa efektywność ekonomiczna i konkurencyjność organizacji. Taki też wniosek w odniesieniu do controllingu w ogóle, w wyniku przeprowadzonych przez siebie badań, wyciągnęła A. Bieńkowska [Bieńkowska 2015, s. 434].

Obecnie są już znane rozwiązania controllingu strategicznego. Stosuje się je również w praktyce zarządzania strategicznego wielu organizacji działających w Polsce. Potwierdzają to wyniki badań w tym zakresie. Do najciekawszych z nich można zaliczyć te przeprowadzone w 2016 roku przez J. Nesteraka, M.J. Kowalskiego i B. Czerniachowicz, chociaż dotyczyły one jedynie wybranych koncepcji i narzędzi controllingu strategicznego [Nesterak, Kowalski, Czerniachowicz 2016]. Badania w szerszym zakresie, z uwzględnieniem wszystkich rodzajów controllingu strategicznego (funkcjonalnego, organizacyjnego, instrumentalnego), zostały przeprowadzone w 2016 roku przez zespół w składzie: A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, a ich szczegółowe wyniki w zakresie rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego, ze względu na najważniejsze kryteria determinujące jego stosowanie, zostały opublikowane [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2017; 2018a; 2018b]. W publikacjach tych nie zawarto jednak, ujętej całościowo, oceny i propozycji doskonalenia tych rozwiązań.

W przedstawionym kontekście zasadniczym celem rozdziału jest ocena przyjętych w praktyce organizacji działających w Polsce wybranych rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego i ich doskonalenie. Rozwiązania te w szczególności dotyczą różnych koncepcji controllingu strategicznego oraz wyróżnionych w ich ramach funkcji (zadań). Prezentacja wyników badań w wymienionym zakresie służy przede wszystkim jako podstawa ich oceny i doskonalenia. Zamieszczone wyniki i propozycje doskonalenia istniejących rozwiązań zostaną poprzedzone krótką prezentacją aspektów teoretycznych rozpatrywanych zagadnień merytorycznych oraz charakterystyką przeprowadzonych badań.

Aspekty teoretyczne badanych zagadnień

W przeprowadzonych badaniach uwzględniono koncepcje controllingu strategicznego rozumianego jako: szczególna forma zarządzania strategicznego (rozwiązywanie merytorycznych problemów zarządzania strategicznego); koordynacja zarządzania strategicznego; informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego (rachunkowość zarządcza); poszerzona rachunkowość finansowa.

Przez analogię do rozumienia controllingu w ujęciu K. Dellmanna pod pojęciem controllingu strategicznego jako szczególnej formy zarządzania strategicznego należy rozumieć system sterowania strategicznego (reagowania na odchylenia) oparty na systemie planowania strategicznego, kontroli strategicznej (określania odchyień) i zasilania w informacje o charakterze strategicznym oraz prowadzący w ten sposób do osiągnięcia wyznaczonych celów [Dellmann 1989, p. 115, cyt. za: Weber 2001, ss. 23–24]. Oznacza to w zasadzie zrównanie pojęć: „controlling strategiczny” i „zarządzanie strategiczne”. Tym samym controllerzy przejmują od menedżerów część lub nawet całość zadań zarządzania strategicznego, w każdym przypadku z uwzględnieniem uczestnictwa w tych zadaniach i odpowiedzialności za nie również członków kierownictwa naczelnego. Mają oni jednocześnie określony wpływ na podejmowanie decyzji związanych z rozwojem organizacji i jest on w porównaniu do innych koncepcji controllingu strategicznego największy.

Controlling strategiczny rozumiany jako koordynacja zarządzania strategicznego stanowi subsystem tego zarządzania równoznaczny z koordynacją systemów planowania strategicznego, kontroli strategicznej i zasilania w informacje o charakterze strategicznym oraz umożliwiający tym samym sterowanie z perspektywy wyznaczonych celów. Taka definicja controllingu strategicznego odpowiada definicji controllingu w ujęciu P. Horvatha [Horvath 1978, pp. 194–208, cyt. za: Weber 2001, ss. 24–25]. W przedstawionym rozumieniu controllingu strategicznego controllerzy nie wyręczają menedżerów w czynnościach koordynacyjnych w związku z opracowywaniem koncepcji rozwoju organizacji, ale ich w tym względzie wspomagają.

Zgodnie z pojmowaniem controllingu przez F. Hoffmanna i A. Heigla, controlling strategiczny jako informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego można interpretować jako funkcję dostępu do informacji o charakterze strategicznym [Hoffman 1972, p. 85; Heigl 1989, p. 3, cyt. za: Weber 2001, s. 20]. W sensie instytucjonalnym jest on równoznaczny z rachunkowością zarządczą zorientowaną na zadania w zakresie rozwoju organizacji. Specjaliści od rachunkowości zarządczej,

zgodnie z tym ujęciem, powinni pozyskiwać i przetwarzać dane o charakterze strategicznym oraz przekazywać otrzymane w ten sposób informacje członkom kierownictwa organizacji, aby ci z kolei mogli wykorzystywać je do podejmowania decyzji. Dotyczą one planowania i sterowania strategicznego oraz kontroli strategicznej, a podstawę ich pozyskiwania stanowią instrumenty rachunkowości zarządczej. Tak rozumiana koncepcja controllingu strategicznego jest realizowana raczej w dużych organizacjach.

Małe organizacje często nie mogą sobie pozwolić na powołanie służby rachunkowości zarządczej. W tych przypadkach ekonomiczniej jest utworzyć dodatkowe stanowisko do spraw rachunkowości zarządczej w służbie rachunkowości finansowej albo nawet przydzielić zadania w omawianym zakresie do istniejącego stanowiska w wymienionej służbie. Zadania merytoryczne takich stanowisk mogą być zbieżne z zadaniami właściwymi dla wcześniej zaprezentowanej, szerszej koncepcji controllingu strategicznego.

Jeśli chodzi o uczestnictwo controllerów w spełnianiu funkcji (zadań) controllingu strategicznego, jest ono realizowane przede wszystkim w koncepcji tego controllingu jako szczególnej formy zarządzania strategicznego i koncepcji koordynacyjnej. W controllingu strategicznym jako rachunkowości zarządczej i poszerzonej rachunkowości finansowej specyficzny rodzaj zadań uniemożliwia przypisanie ich poza ten zakres.

W controllingu strategicznym stanowiącym szczególną formę zarządzania strategicznego mamy do czynienia z wieloma zadaniami merytorycznymi związanymi z rozwojem organizacji, w realizacji których mogą uczestniczyć controllerzy. Zadania te, syntetycznie ujęte, dotyczą planowania i sterowania strategicznego, kontroli strategicznej i zasilania w informacje o charakterze strategicznym.

Z kolei w koncepcji koordynacyjnej controllingu strategicznego zadania controllerów, wyróżnione z dwóch punktów widzenia, obejmują:

- z punktu widzenia rodzaju zadań koordynacyjnych – tworzenie i doskonalenie systemu zarządzania strategicznego oraz realizację bieżących czynności zarządzania strategicznego;
- z punktu widzenia zasięgu oddziaływania controllerów – harmonizację działań między składnikami systemu zarządzania strategicznego i wewnątrz tych składników oraz harmonizację działań w zakresie zarządzania strategicznego na styku organizacji i otoczenia.

Na system zarządzania strategicznego składają się: planowanie i sterowanie strategiczne, kontrola strategiczna i zasilanie w informacje o charakterze strategicznym. O ile w controllingu strategicznym będącym szczególną formą

zarządzania strategicznego stanowią one jego funkcje, o tyle w koordynacyjnej koncepcji tego controllingu są to składniki, czyli obszary odniesienia dla działań controllerów.

Tworzenie i doskonalenie systemu zarządzania strategicznego ma związek z projektowaniem rozwiązań systemowych w ramach poszczególnych składników tego zarządzania, czyli: planowania i sterowania strategicznego, kontroli strategicznej i zasilania w informacje strategiczne. Doskonalenie tych rozwiązań wynika ze zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu. Opracowane rozwiązania systemowe służą realizacji bieżących czynności zarządzania strategicznego. Z kolei harmonizacja działań między składnikami zarządzania strategicznego i wewnątrz nich dotyczy koordynacji zarówno wewnątrz poszczególnych obszarów funkcjonalnych czy procesów, jak i między nimi. Harmonizacja działań zarządzania strategicznego na styku organizacji i otoczenia stanowi wynik relacji organizacji z otoczeniem.

Charakterystyka badań

Prezentowane w rozdziale badania przeprowadzono z wykorzystaniem techniki ankietowej – tę część metodyki badawczej autor przedstawił na podstawie pracy pt. *Selected Functional of Strategic in Organizations Operating in Poland* [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2018a, ss. 3–4]. Ankieta była wypełniana przez przedstawicieli organizacji mających wdrożony ten typ controllingu. O jej wypełnienie poproszono osoby odpowiadające w badanych organizacjach za wdrożenie i funkcjonowanie controllingu, zakładając, że controlling strategiczny stanowi część składową controllingu w ogóle. Natomiast w organizacjach, w których ów controlling nie został wdrożony w sensie instytucjonalnym (co nie oznacza, że jego zadania nie są w nich realizowane) ankietę wypełniały osoby odpowiedzialne za realizację zadań zarządzania strategicznego.

Ankietę badawczą rozesłano do 1960 średnich i dużych organizacji działających w Polsce i zarejestrowanych w systemie REGON w dniu 30.06.2016 roku, z wyłączeniem określonych ich typów. Czyniono to zarówno drogą pocztową, jak i elektroniczną, z ponawianiem prośb o wypełnienie i odesłanie ankiety. Same zaś badania ankietowe przeprowadzono w okresie od września do października 2016 roku. Poprawnie wypełnione kwestionariusze ankietowe odesłało 68 organizacji, w tym: 8 małych, 31 średnich i 29 dużych, co stanowi 3,5% wszystkich

organizacji, do których wysłano ankiety. Zwroty ankiet przez małe organizacje mogły być wynikiem zmiany wielkości organizacji w okresie od zgłoszenia danych o organizacjach do systemu REGON do momentu wypełniania ankiet. Jedynie 23 organizacje spośród tych, które odesłały ankietę (33,8% tych organizacji i 1,2% wszystkich organizacji, którym wysłano ankiety), zadeklarowały wdrożenie controllingu strategicznego. Nie było też wśród nich małych organizacji, co w pełni uzasadnia pominięcie ich w dalszych badaniach. Niska stopa zwrotu ankiet mogła być spowodowana niewielkim stopniem wdrożenia w badanych organizacjach controllingu strategicznego oraz stosunkowo skomplikowanym charakterem ankiety badawczej i jej obszernością. Pomimo tego, uzyskane wyniki dają – jak się wydaje – pewien obraz rozwiązań controllingu strategicznego w organizacjach działających w Polsce. Analizę statystyczną uzyskanych danych przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu IBM SPSS Statistics.

Wyniki badań

Prezentowane – częściowe – wyniki badań w zakresie rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego, jako przede wszystkim podstawa ich oceny i propozycji doskonalenia, zostaną przedstawione – jak już stwierdzono wcześniej – w ujęciu syntetycznym. W takim ujęciu nie były one dotychczas analizowane i oceniane. Wyniki szczegółowe, ze względu na określone kryteria (przede wszystkim: wielkość organizacji i stan otoczenia) odnośnie rozpatrywanych rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego przedstawiają prace zespołu w składzie: A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2018a, ss. 113–114; 218b, ss. 19–20].

Badane organizacje, w których wdrożono controlling strategiczny, poproszono o wskazanie jednej, dominującej, koncepcji tego controllingu. Okazało się, że odsetek organizacji stosujących określone koncepcje controllingu strategicznego jest następujący:

- 8,7% organizacji stosuje szczególną formę zarządzania strategicznego;
- 26,1% organizacji stosuje koordynację zarządzania strategicznego;
- 43,5% organizacji stosuje informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego;
- 17,4% organizacji stosuje poszerzoną rachunkowość finansową.

Najczęściej w organizacjach działających w Polsce stosowana jest koncepcja informacyjnego wspomagania zarządzania strategicznego, którą łącznie z poszerzoną

rachunkowością finansową wskazuje aż niemal 70% badanych organizacji. Koncepcja koordynacyjna jest na drugim miejscu – dużo mniej organizacji ją przyjmuje. Najpewniej czynnikiem o tym decydującym są aspekty informacyjne zarządzania strategicznego w warunkach często szybko zmieniającego się czy nawet burzliwego otoczenia.

Można również założyć, że w badanych organizacjach określone koncepcje controllingu strategicznego występują łącznie. Wskazują na to wyniki badań przeprowadzonych w 2018 roku przez A. Bieńkowską, Z. Krala i A. Zabłocką-Kluczkę w 14 średnich i 45 dużych organizacjach Dolnego Śląska, w których wdrożono controlling [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2009a; 2009b]. Wynika z nich, że koncepcja controllingu jako szczególnej formy zarządzania współistnieje z rachunkowością zarządczą i poszerzoną rachunkowością finansową w ponad 54% dużych organizacji i we wszystkich średnich organizacjach. Współwystępowanie zaś koncepcji koordynacyjnej controllingu z wymienionego rodzaju rachunkowościami dotyczy aż prawie 67% dużych organizacji i 25% średnich [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2009a, ss. 39–40; 2009b, s. 24]. Nie popełniając większego błędu wydaje się, że można przyjąć założenie jednoczesnego uczestnictwa controllerów w wykonywaniu czynności merytorycznych z zakresu zarządzania i wspomagania funkcji koordynacyjnej menedżerów.

Jeśli chodzi o udział controllerów w realizacji zadań należących do poszczególnych funkcji controllingu strategicznego stanowiącego szczególną formę zarządzania strategicznego, to kształtował się on następująco:

- 42,2% controllerów brało udział w planowaniu strategicznym;
- 69,6% controllerów brało udział w kontroli strategicznej;
- 59,8% controllerów brało udział w zasilaniu w informacje o charakterze strategicznym;
- 67,0% controllerów brało udział w sterowaniu strategicznym.

Okazało się, że controllerzy w największym stopniu uczestniczą w realizacji zadań kontroli strategicznej, co należy uznać za niewłaściwe, gdyż te zadania – jak się wydaje – powinny być domeną przede wszystkim menedżerów. Za to stosunkowo duży udział controllerów w realizacji zadań sterowania strategicznego jest zrozumiały. Oczekiwano jednak większego uczestnictwa controllerów w zadaniach związanych z zasilaniem w informacje o charakterze strategicznym, co byłoby zgodne z dominującą rolą tego rodzaju koncepcji controllingu strategicznego, ale także (a może przede wszystkim) w zadaniach planowania strategicznego.

Wyniki badania pokazują, że udział controllerów w zadaniach koordynacyjnych zarządzania strategicznego kształtuje się w następujący sposób:

- 45,5% controllerów brało udział w tworzeniu systemu zarządzania strategicznego;
- 63,6% controllerów brało udział w doskonaleniu systemu zarządzania strategicznego;
- 77,3% controllerów brało udział w realizacji bieżących czynności zarządzania strategicznego;
- 63,6% controllerów brało udział w harmonizacji działań między składnikami zarządzania strategicznego;
- 68,2% controllerów brało udział w harmonizacji działań wewnątrz składników zarządzania strategicznego;
- 13,6% controllerów brało udział w harmonizacji działań w zakresie zarządzania strategicznego na styku organizacji i otoczenia.

Przedstawione wyniki wskazują, że controllerzy w badanych organizacjach w dużym stopniu uczestniczą w doskonaleniu systemu zarządzania strategicznego, ale w znacznie mniejszym – w jego tworzeniu. Zwraca też uwagę duży udział controllerów w realizacji bieżących czynności zarządzania strategicznego. Należy to uznać za pewien mankament, skoro controlling powinien być w większym stopniu zorientowany na przyszłość. Tak samo można zinterpretować niski udział controllerów w harmonizacji działań w zakresie zarządzania strategicznego na styku organizacji i otoczenia. Dominuje uczestnictwo controllerów w realizacji czynności koordynacyjnych wewnątrz organizacji.

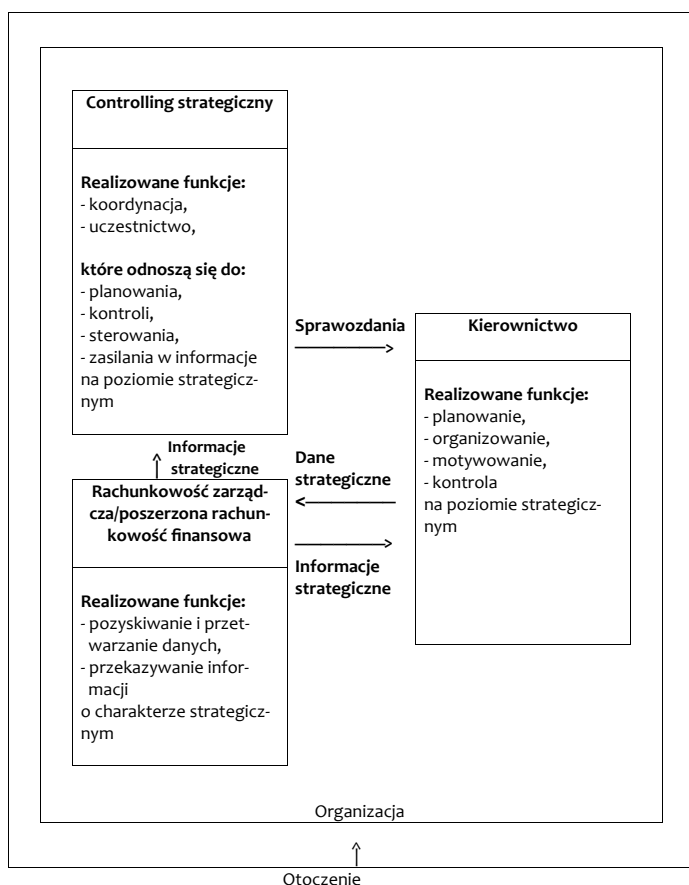
Propozycje doskonalenia rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego

Wyniki badań dają możliwość zaproponowania sposobu doskonalenia stosowanych w organizacjach działających w Polsce rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego. Zostaną one odniesione do tzw. całościowej koncepcji controllingu strategicznego, sposobu realizacji jego zadań i zakresu funkcji.

Jak się okazuje, w praktyce realizacji zadań controllingu strategicznego mają znaczenie wszystkie przyjęte w badaniu jego koncepcje. Controllerzy bowiem wspomagają informacyjnie menedżerów w wykonywaniu zadań zarządzania strategicznego, uczestniczą w ich koordynacji i wykonywaniu. W tej sytuacji wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem dla większości organizacji byłoby przyjęcie całościowej

koncepcji controllingu strategicznego, z uwzględnieniem w niej wszystkich częściowych koncepcji. W sensie instytucjonalnym oznaczałoby to współwystępowanie w controllingu strategicznym zarówno komórki lub stanowiska w zakresie controllingu, jak i rachunkowości zarządczej czy poszerzonej rachunkowości finansowej. W sensie merytorycznym wiązałoby się takie podejście z możliwością realizacji wszystkich funkcji rozpatrywanego controllingu, a przede wszystkim: zasilania w informacje o charakterze strategicznym, koordynacji zadań zarządzania strategicznego i uczestnictwa w realizacji tych zadań. Schemat ideowy tak rozumianej koncepcji controllingu strategicznego przedstawia rysunek (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Schemat ideowy całościowej koncepcji controllingu strategicznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2011, s. 271].

Zamieszczony na rysunku schemat przedstawia uczestnictwo menedżerów i controllerów w realizacji zadań zarządzania strategicznego. Zasadniczo odpowiedzialność za realizację funkcji zarządzania strategicznego spoczywa na kierownictwie w organizacji – kierownictwie naczelnym i kierownictwie ośrodków odpowiedzialności. W procesie realizacji każdej z tych funkcji, zwłaszcza planowania strategicznego i kontroli strategicznej, otrzymywane są określone dane i przekazywane do komórki rachunkowości zarządczej lub finansowej. Uzyskane po przetworzeniu informacje o charakterze strategicznym stanowią przede wszystkim podstawę realizacji przez controllerów czynności koordynacyjnych czy – ewentualnie – ich uczestnictwa w procesie zarządzania strategicznego. Informacje te mogą też być bezpośrednio przekazane członkom kierownictwa w organizacji jako podstawa do dokonywania przez nich analizy, oceny i podejmowania decyzji. Zasadniczo jednak powinny one stać się podstawą opracowania przez controllerów sprawozdań, zawierających propozycje decyzji i w takiej postaci dopiero być przekazywane kierownictwu. W razie posiadania przez controllerów uprawnień decyzyjnych informacje te mogą stanowić bezpośrednią podstawę podejmowania przez nich decyzji. Oczywiście jest też, że w przedstawionym procesie realizacyjnym niezbędne jest uwzględnianie zarówno przez menedżerów, jak i controllerów uwarunkowań nie tylko wewnętrznych, ale i zewnętrznych.

Istotny jest również problem realizacji przez controllerów w proponowanej koncepcji controllingu strategicznego jego funkcji. Chodzi głównie w tym względzie o wspomaganie przez controllerów czynności koordynacyjnych wykonywanych przez kierowników i uczestnictwo w realizacji merytorycznych zadań zarządzania strategicznego.

Jeśli chodzi o wspomaganie przez controllerów czynności koordynacyjnych menedżerów, to wydaje się, że controllerzy powinni w ogóle zwiększyć swój udział w procesie zarządzania strategicznego, przede wszystkim w tworzeniu systemu zarządzania strategicznego i harmonizacji działań w zakresie tego zarządzania na styku organizacji i otoczenia. Pierwszy aspekt jest niezwykle istotny, gdyż poprawniejsze rozwiązania w zakresie systemu zarządzania strategicznego mogą skutkować większą sprawnością w wykonywaniu bieżących czynności tego zarządzania. Oznaczałoby to jednocześnie zwiększenie udziału kadry kierowniczej w realizacji bieżących czynności rozpatrywanego zarządzania, z bezpośrednią za nie odpowiedzialnością. Z kolei drugi aspekt ma związek z widocznym dzisiaj wzrostem znaczenia nowości, zmiany, intensywności oddziaływania otoczenia na organizację, szybkością zmian i złożonością otoczenia. To właśnie te czynniki sprawiają, że controllerzy powinni w większym stopniu orientować swoje działania na

przyszłość. I nawet zdublowanie przez controllerów działań w tym zakresie może przynieść organizacji korzyść.

Uczestnictwo controllerów w realizacji funkcji controllingu strategicznego jako szczególnej formy zarządzania strategicznego wymaga w mniejszym stopniu korekty. Wskazane jest przede wszystkim zwiększenie udziału controllerów w czynnościach *stricte* planistycznych w zakresie rozwoju organizacji, być może nawet kosztem zmniejszenia ich udziału w czynnościach kontroli strategicznej.

Zakończenie

Przeprowadzone badania wskazały na pewne mankamenty stosowanych w praktyce organizacji działających w Polsce rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego. Dotyczą one zarówno koncepcji controllingu strategicznego, jak i realizowanych w jego ramach funkcji (zadań). Niezbędne było zatem wskazanie propozycji zmniejszenia skali tych mankamentów.

Zarysowane propozycje doskonalenia rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego są odpowiednie dla każdego typu organizacji i różnych uwarunkowań ich działalności. Dotyczą zarówno dużych, średnich, jak i małych jednostek. W dużych czy nawet średnich organizacjach controlling może występować w formie instytucjonalnej, w małych zaś – w formie nieinstytucjonalnej, z przydzielaniem zadań controllingu strategicznego czy rachunkowości zarządczej lub poszerzonej rachunkowości finansowej istniejącym w organizacji stanowiskom służbowym. W drugim przypadku nie spowoduje to istotnie – lub w ogóle – wzrostu kosztów zarządzania. Wskazane jest jednak wyróżnienie w organizacji ośrodków odpowiedzialności. Chodzi bowiem o jej ocenę nie tylko przez pryzmat całości organizacji, ale również mniejszych układów – ośrodków odpowiedzialności. Niezbędne jest również ścisłe rozgraniczenie zadań kierowników (menedżerów) i controllerów. Istotne jest bowiem uniknięcie nakładania się na siebie zadań przypisanych do tych stanowisk lub nieprzydzielenia w ogóle zadań każdemu z nich.

Należy oczekiwać, że uwzględnienie przedstawionych propozycji doskonalenia rozwiązań funkcjonalnych controllingu strategicznego przyczyni się do wzrostu sprawności zarządzania strategicznego.

Bibliografia

Bieńkowska A. (2015), *Analiza rozwiązań i wzorce controllingu w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2009a), *Functional Solutions of Controlling – The Results of the Research into Lower Silesian Enterprises*, „Journal Economics and Organization of Enterprise”, vol. 6, no. 4.

Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2009b), *Funkcjonowanie controllingu w organizacjach średniej wielkości* [w:] E. Nowak (red.), *Systemy zarządzania kosztami i wynikami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2011), *Jakość zarządzania z uwzględnieniem controllingu* [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Zarządzania „Dom Organizatora”, Toruń.

Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2017), *Stan, bariery i przesłanki wdrożenia controllingu strategicznego – wyniki badań ogólnopolskich* [w:] E. Nowak, M. Kowalewski (red.), *Rachunkowość a controlling*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2018a), *Selected Functional of Strategic in Organizations Operating in Poland*, „Management”, vol. 22, no. 1.

Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2018b), *Funkcja koordynacyjna controllingu strategicznego w świetle wyników badań ogólnopolskich* [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz, M. Kowalewski (red.), *Rachunkowość a controlling*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Collins J., Porras J.I. (2008), *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Dellmann K. (1992), *Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling* [in:] K. Spreemann, E. Zur (eds.), *Controlling. Grundlagen – Informationssysteme – Anwendungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Heigl A. (1989), *Controlling – Interne Revision*, 3rd ed., Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, New York.

Hoffmann F. (1972), *Merkmale der Führungsorganisation amerikanischer Unternehmen – Auszüge aus den Ergebnissen einer Forschungsreise 1970*, „Zeitschrift Führung und Organisation”, vol. 41, no. 3.

Horvath P. (1978), *Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions – und Koordinationsprobleme der Führung*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, vol. 48, issue 3.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Koźmiński A. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Krupski R. (2011), *Okazje w zarządzaniu strategicznym*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (147).

Nesterak J., Kowalski M.J., Czerniachowicz B. (2016), *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków.

Obłój K. (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Peters T. (2005), *Biznes od nowa*, Studio Emka, Warszawa.

Trout J. (2005), *Trout strategii*, PWE, Warszawa.

Weber J. (2001), *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice.

Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Strategia rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa.

Kazimierz Waćkowski

kazimierz.wackowski@pw.edu.pl

Politechnika Warszawska

Wydział Inżynierii Produkcji

Jacek Maria Chmielewski

jmchmiel@o2.pl

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Zastosowanie Siatki Zachmana w tworzeniu i utrzymaniu systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie

The Implementation of the Zachman Framework in Creating and Maintaining an Enterprise Quality Management System

Abstract: The chapter discusses the implementation of the Zachman Framework to support the construction of a multidimensional (6D) enterprise architecture (EA) based on the concept of a quality management system.

Key words: business architecture, corporate/enterprise architecture (C/EA), architecture framework, Zachman's Grid, process management, quality management

Wstęp

Projektowanie systemów zarządzania jakością – SZJ (ang. *Quality Management System* – QMS) jest głównie zorientowane na doskonalenie: produktów (usług), procesów (funkcji) i kadr. Natomiast pozostałym wymiarom systemu zarządzania przedsiębiorstwem – które to zarządzanie jest obiektem wielowymiarowym – takim, jak: dane (surowce dla procesów), lokalizacje, plany i motywacje, nie poświęca się zbyt wiele uwagi, co stoi w sprzeczności chociażby z zasadą: *Garbage in, garbage out* (GIGO). Autorzy niniejszego rozdziału podjęli próbę analizy wynikającego z takiego stanu rzeczy problemu.

Celem opracowania jest ukazanie możliwości wykorzystania zaadaptowanej techniki organizatorskiej, wywodzącej się z projektowania i rozwoju architektury korporacyjnej, np. Siatki Zachmana, w zarządzaniu jakością i przez jakość. Przedsiębiorstwo zostało w tym przypadku potraktowane jako obiekt wielowymiarowy.

Na podstawie analizy i syntezy projektów systemów zarządzania jakością (SZJ) i norm/standardów z nimi związanych: procesowych/reengineeringowych (ang. *Business Process Reengineering* – BPR), informatycznych (IT) i architektonicznych (ang. *Enterprise Architecture* – EA) autorzy zaproponowali adaptację podejścia EA do projektowania wielowymiarowych SZJ w oparciu o EA. Wynika to m.in. ze współczesnych wymagań cyfrowego biznesu oraz potrzeb kierowników działów informatycznych (ang. *Chief Information Officer* – CIO), dotyczących uruchamiania, restartowania i/lub odnawiania programów EA opartych na realizacji obietnicy cyfrowej transformacji i optymalizacji.

Pomimo rosnącego popytu na programy EA w organizacji każdej wielkości największym wyzwaniem dla nowo mianowanych i doświadczonych architektów korporacyjnych (CIO) jest najczęściej pozyskanie wiedzy na temat tego, od czego i jak zacząć projekt EA uwzględniający podejście QMS (EA/QMS). Architekci korporacyjni stają przed tym wyzwaniem, gdy mają za zadanie (lub są do tego zmotywowani) zainicjować rozwój istniejących zdolności (wydajności, efektywności), osiąganie poziomów dojrzałości i/lub przeprowadzić takim procesom w organizacji.

W ostatniej dekadzie prowadzono wiele dyskusji – w formie prezentacji, wykładów, referatów – w gronie specjalistów EA i liderów innowacji organizacyjnych oraz technologicznych, dotyczących: rozpoczynania projektów EA/QMS, ich restartowania i odnawiania programów EA/QMS, zorientowanych na poprawę wyników biznesowych organizacji je wdrażających.

Na podstawie wieloletnich doświadczeń, zdobytych podczas pracy nad licznymi projektami systemów IT realizowanymi przez firmę IBM, John Zachman zaproponował w 1987 roku jedno z ważniejszych podejść do budowania EA. Opublikował on wówczas koncepcję tabelarycznego (macierzowego) ujęcia ontologii (metodologii, podejścia, filozofii) architektury korporacyjnej (ang. *Zachman Framework for Enterprise Architecture and Information Systems Architecture*), w Polsce nazywanej „Siatką Zachmana” [Zachman 1987, pp. 454–470; Nachotko 2004]. Termin „ontologiczne przedsiębiorstwo” oznacza w przypadku Siatki Zachmana przedsiębiorstwo abstrakcyjne, opisywane na tak wysokim poziomie ogólności, że opis ten pasuje do każdej (!) organizacji biznesowej.

Siatka Zachmana

Siatka Zachmana, rozumiana jako metodologia modelowania przedsiębiorstwa wielowymiarowego, ma postać tabeli – struktury relacyjnej (logicznej, macierzowej), obejmującej 6 wymiarów (obszarów, zmiennych, kolumn) postrzegania przedsiębiorstwa, a w tym jego: aktywów, np. danych (Co?; Co przetwarzamy?); funkcji, procesów (Jak?; Jak przetwarzamy?); lokalizacji (Gdzie?; Gdzie przetwarzamy?); ludzi (Kto?; Kto przetwarza?); czasu (Kiedy?; Kiedy przetwarzamy?) oraz motywacji (Dlaczego?; Dlaczego przetwarzamy?).

Graficzny model Siatki Zachmana, wspomagający wdrożenie kompleksowego zarządzania przez jakość i zaprojektowanie SZJ w ujęciu ontologicznym (zob. tabela 1) obejmuje artefakty konstrukcyjne, powstające w wyniku niejako skrzyżowania ról w procesie projektowania, w tym przypadku: właściciela, analityka, projektanta, programisty, z takimi wymiarami (abstraktami), jak:

- wyrób/produkt/surowce: „Co jest wyrobem i z czego jest on wykonywany?” – aktywa, dane;
- operacje przetwarzania wyrobu: „Jak przebiega jego proces wykonawczy?” – funkcje, procesy;
- lokalizacje: „Gdzie znajdują się części procesu i ich wykonawcy względem siebie?”;
- ludzie: „Kto wykonuje/obsługuje te procesy?” – pracownicy operacyjni, tacytni i strategiczni;
- plany, w tym:

- plany produkcyjne: „Co i kiedy produkujemy?” – w odpowiednim czasie, zgodnie z założonym planem produkcyjnym;
- plany okołoprodukcyjne: „Co trzeba zrobić, żeby plany produkcyjne były wykonywane na czas i opłacalnie?” – motywacyjne, finansowe, kadrowe, marketingowe itp.

Siatkę Zachmana, zgodnie z koncepcją konkretyzacji (doprecyzowania, uprzedmiotowienia) kolejnych jej modeli (budowanych w warstwach, poziomach, wierszach), można postrzegać w ujęciu dynamicznym jako szeroko pojętą transformację (dekompozycję), czyli:

- transformację (dekompozycję) modelu kontekstowego (dla użytkowników z poziomu top managementu);
- transformację (dekompozycję) w modele pośrednie (na poziomach: konceptualnym i logicznym);
- transformację (dekompozycję) do modeli rozwiązań technicznych/technologicznych (na poziomie fizycznym, wykonanych za pomocą narzędzi informatycznych dostępnych w wybranym środowisku/platformie IT), wspomagających (automatyzujących) działalność użytkowników końcowych, pracowników operacyjnych, taktycznych i strategicznych (zob. tabela 1 i rysunek 2).

A więc każda transformacja jest tu pewnym procesem opartym na podejściu *top-down*.

Tabela 1. Kroki konkretyzacji modeli przedsiębiorstwa zgodnie z perspektywami jego postrzegania przez odbiorców wg Siatki Zachmana

Pytania	Co? Dane (What? Data)	Jak? Funkcje (How? Functions)	Gdzie? Sieć (Where? Network)	Kto? Ludzie (Who? People)	Kiedy? Czas (When? Time)	Dlaczego? Motywacja (Why? Motivation)	Kroki uprzed- miata-Wiana
Pytania	Co? Dane (What? Data)	Jak? Funkcje (How? Functions)	Gdzie? Sieć (Where? Network)	Kto? Ludzie (Who? People)	Kiedy? Czas (When? Time)	Dlaczego? Motywacja (Why? Motivation)	Kroki uprzed- miata-Wiana
Kontekstowy (1) Rola: Planista (Planner) Perspektywa zarządu biznesowego	Z(1.1) Obiektów/ Bazę/Oencji (rzeczowniki) (ML - Material List)	Z(1.2) Czynnych Procesów (modele: kontekstowy i sfery działania) (PL - Process List)	Z(1.3) Lokalizacji Biznesu/ Geograficznych (GLL - Geographical Locations List)	Z(1.4) Lista Jednostek Organizacyjnych Lista Ról (OU/STIM - Organizational Unit & Role List)	Z(1.5) Lista Zdarzeń (lista projektów + czas (EL - Event List))	Z(1.6) Wyjaśnienie celu (lista projektów <-> motywacji)/ zarządzanie portfelem (GL - Goal List)	Identyfikacja (zakres projektu)
Koncepcyjny (2) Rola: Właściciel sfery własności Perspektywa kadry organizacyjnej funkcjonalnej konceptualnej	Z(2.1) Model Relacyjny/Bazy Danych (ERD Relationship Model)	Z(2.2) Modele Procesów (PM - Process Model)	Z(2.3) Lokalizacje (LIN - Locations Model)	Z(2.4) Model Struktury Organizacyjnej i Relacji między Rolami (OUSTIM - Organizational Unit & Role Relationship Model)	Z(2.5) Zdarzeń (Mocne) produkcyjny w tabeli logów (EM - Event Model)	Z(2.6) Model zdarzeń/ projektów relacji między rolami (+ motywacje do sfery) (GR - Goal Relationships)	Definicja (konceptualna biznesowa)
Logiczny (3) (Logical) Rola: Projektant/ Inżynier Narzędzia IT (Narzędzia IT) Perspektywa architekta (Projektant logiki biznesowej)	Z(3.1) Diagram Modełu Relacyjnego BD (Model Diagram)	Z(3.2) Diagram Przepływu Danych (PDB - Process DFD - Data Flow Diagram)	Z(3.3) Diagram Mapy Lokalizacji (Mapa Regionu z Jednostkami Organizacyjnymi) (LB - Locations Diagram)	Z(3.4) Model Relacji Między Rolami (struktura organizacyjna) (Relationship Diagram)	Z(3.5) Diagram Zdarzeń (Mocne) uogólniony diagram Gantt'a, ale w MS Project (ED - Event Diagram)	Z(3.6) Diagram Reguł / Zasad (RD - Rules Diagram)	Reprezentacja (Logika systemu)
Fizyczny (4) (Physical) Rola: Programista/ Programista „algorytmista” (Role: Builder) Perspektywa inżyniera (Inżynier fizycznego systemu)	Z(4.1) Specyfikacja Reguł Entity Specification)	Z(4.2) Specyfikacja Funkcji Procesów (PFS - Process Function Specification)	Z(4.3) Specyfikacja Lokalizacji (Uogólniony System Workflow) (LSF - Location Specification)	Z(4.4) Specyfikacja Roli (RS - Role Specification)	Z(4.5) Specyfikacja Zdarzeń (Mocne) produkcyjnym = harmonogram produkcji = szeregowlany diagram Gantt'a, ale w MS Project (ES - Event Specification)	Z(4.6) Specyfikacja (Fizyczna architektura systemu)	Specyfikacja (Fizyczna architektura systemu)
Szczegółowy (5) Rola: Programista/ Kode programisty Perspektywa programisty (Implementujący komponenty biznesowe)	Z(5.1) Szczegółowy Opis Danych (DD - Data Details)	Z(5.2) Szczegółowy Opis Procesów (PD - Process Details)	Z(5.3) Szczegółowy Opis Lokalizacji (Szczegółowy system workflow) (LD - Location Details)	Z(5.4) Szczegółowy Opis Roli (RO - Role Details)	Z(5.5) Szczegółowy Opis Zdarzeń/ Projektów (bardziej szczegółowy = harmonogram produkcji = diagram Gantt'a, ale w MS Project (ED - Event Details)	Z(5.6) Konfiguracja (Narzędzia I komponenty)	Konfiguracja (Narzędzia I komponenty)
Działalność (Przebieg) Rola: Użytkownik (Role: User) Perspektywa przebiegu procesu (Entytny systemu)	Z(6.1) Wybrane dane (nazwy zbiorów danych) (Usable Data)	Z(6.2) Eksploatowane funkcje/ Procesy (Working Function)	Z(6.3) Eksploatowana sieć (Usable Network)	Z(6.4) Działająca funkcja (functioning Organisation)	Z(6.5) Wdrożony harmonogram (Schedule)	Z(6.6) Realizowana strategia (Working Strategy)	Implementacja (Działalność przedsiębiorstwa wspomagana IT)

Źródło: opracowanie (interpretacja) własne na podstawie: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5c/The_Zachman_Framework_of_Enterprise_Architecture.jpg, access: 24.11.2014; http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/da/Zachman_Framework_Detailed.jpg, access: 10.11.2014].

Kroki transformacji (konkretyzacji, doprecyzowania) odnoszą się do perspektyw i ról odbiorców na kolejnych szczeblach zarządzania (zgodnie z podejściem *top-down*) i są następujące:

- 1.** Identyfikacja skali i zakresu modelu projektu EA/QMS całego przedsiębiorstwa, odpowiadającego perspektywie jego postrzegania przez naczelne kierownictwo (prezesa, dyrektora, planistę, stratega) – ten krok realizowany jest na poziomie kontekstowym.
- 2.** Definicja (doprecyzowanie, dookreślenie) koncepcji EA/QMS (modeli dziedzinowych, funkcjonalnych), odpowiadająca perspektywie postrzegania składowych ww. projektu przez kierownictwo średniego szczebla zarządzania (właściciela makroprocesu¹ czy sfery działania) – ten krok realizowany jest na poziomie konceptualnym.
- 3.** Reprezentacja logiki systemu (konkretyzacja ww. modeli w dowolnych narzędziach IT, np. SZBD, CASE², GIS³), odpowiadająca perspektywie postrzegania składowych sfer działania (obszarów funkcjonalnych) przez analityka (architekta systemu, projektanta budującego modele w konkretnych narzędziach IT⁴) – ten krok realizowany jest na poziomie logicznym.
- 4.** Specyfikacja techniczna i technologiczna składowych EA/QMS, obejmująca wykonanie i/lub dostarczenie modułów oprogramowania i struktur BD, sieci IT na wybranej platformie IT, odpowiadająca perspektywie postrzegania ich przez projektanta (inżyniera, budowniczego algorytmów, budowniczego EA/QMS) – opracowywana jest na poziomie fizycznym.
- 5.** Konfiguracja narzędzi i komponentów EA/QMS, obejmująca szczegółowy opis: danych pod wybranym SZBD, funkcji i procesów w wybranym środowisku software'owym, lokalizacji pod wybranym GIS, odpowiadająca perspektywie przygotowania konkretnych rozwiązań technicznych i technologicznych przez programistę, administratora BD itp. – ten krok realizowany jest na poziomie fizycznym.

¹ Tak jak w podejściu procesowym, gdzie każdy proces powinien mieć swojego – rzec by można – właściciela.

² CASE – *Computer Aided Software/Systems Engineering*.

³ GIS – *Geographical Information System*.

⁴ Model przedsiębiorstwa na poziomie logicznym powinien być budowany w oparciu o zastosowania narzędzi IT nie zawsze pochodzących z jednego, konkretnego środowiska IT czy też platformy. Na tym poziomie zależy nam raczej na wykazaniu możliwości sformalizowania i automatyzacji (choćby częściowej) rozwiązań, zasygnalizowanych na wyższych poziomach: kontekstowym i konceptualnym.

6. Implementacja i eksploatacja dostarczonych rozwiązań wspomagających automatyzację (informatyzację, transformację cyfrową) przedsiębiorstwa, obejmujące wykorzystywanie w procesie zarządzania: BD, oprogramowania, zdigitalizowanych map/sieci komputerowych, systemów obiegu danych, serwisów internetowych, systemów bezpieczeństwa, planów produkcyjnych i biznesowych, odpowiadająca perspektywie postrzegania (wykorzystywania) ww. systemów przez użytkownika końcowego (tj. księgowego, kierownika produkcji, kadrowca, planisty itp.) – krok ten realizowany jest w działającym przedsiębiorstwie.

W przedsiębiorstwach nie-informatycznych zazwyczaj po realizacji trzech ww. kroków (identyfikacji, definiowania i reprezentacji) następuje przygotowanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ), przeprowadzenie przetargu i wybór dostawcy rozwiązań IT (wraz z odpowiednią platformą IT), wspomagających (automatyzujących) działalność przedsiębiorstwa.

Użyteczność koncepcji EA/QMS polega na tym, że informacje i pozostałe zasoby przedsiębiorstwa są przekształcane tak, by umożliwić zrozumienie ich na różnych poziomach szczegółowości – zobaczyć je z różnych perspektyw. Opracowanie Siatki Zachmana wymaga dużych nakładów pracy, jednak jeśli transformacja (uprzedmiotawianie, doprecyzowywanie, konkretyzacja) jest realizowana konsekwentnie, to takie systemowe podejście ułatwia podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa we wszystkich ww. wymiarach i na wszystkich szczeblach zarządzania. Takie inżynierskie (systemowe, technokratyczne) podejście do budowania spójnej architektury EA/QMS pozwala na szybszą identyfikację potencjalnych problemów mogących wystąpić w przedsiębiorstwie i ich rozwiązywanie. Na przykład może pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie o to, jak lepiej wykorzystać niewystarczająco zaawansowaną technologię, aby efektywnie przeprowadzić działania przetwórcze, czy też o to, jak oszacować wpływ (ryzyko) niedokładnego określenia wymagań biznesowych (np. w wierszu drugim) i ich wpływu na decyzje dotyczące wdrażania QMS (np. rozwiązań i konfiguracji narzędzi w wierszu piątym).

Do zalet koncepcji EA/QMS opartej na Siatce Zachmana zalicza się:

- prostotę – ontologia ma postać głównie logiczną, a nie techniczną;
- wszechstronność – obejmuje ona całość organizacji, dzięki czemu wszelkie kwestie można rozpatrywać w wielowymiarowej przestrzeni, co umożliwia zrozumienie ich oddziaływania na inne elementy organizacji jako całości;

- kompletność opisu przedsiębiorstwa za pomocą każdej z trzydziestu sześciu komórek siatki;
- neutralność – może być definiowana całkowicie niezależnie od narzędzi informatycznych.

Z kolei słabością praktycznych zastosowań EA/QMS, opartych na Siatce Zachmana, jest to, że holistyczne podejście, wymagające kompletności opisu, wymaga opracowanie obszernej dokumentacji, która może generować:

- znaczną pracochłonność związaną z jej kompletowaniem;
- trudności z jej aktualizacją, utrzymaniem i przeglądaniem;
- domniemania (przypuszczenia) kadry specjalistycznej, że jest ona w sporej części niezbyt przydatna.

Zastosowanie Siatki Zachmana we wdrażaniu TQM i projektowaniu systemu zarządzania jakością

W praktyce stosowane są dwie koncepcje wprowadzania TQM w przedsiębiorstwie: mechaniczna i organiczna. Ta pierwsza polega na powierzchownym implementowaniu zasad projakościowych we wszystkich procesach realizowanych w danej organizacji, w nadziei na to, że zaszczerpienie w ten sposób podejście pogłębi się z czasem. Druga koncepcja opiera się na dogłębnym zbadaniu i przekazaniu zasad kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) pracownikom jednego procesu realizowanego przez organizację, poświęceniu dużej ilości czasu i skupieniu się tylko na jednym elemencie całego systemu w nadziei, że odpowiednio głęboko zakorzeniona tam koncepcja TQM rozprzestrzeni się na całą organizację [Koło Naukowe Zarządzania Jakością przy Katedrze Zarządzania Jakością Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2016].

Podstawowym celem zarządzania przez jakość i zarządzania jakością jest spełnienie wymagań klienta i podejmowanie starań, aby wykraczać ponad jego oczekiwania, a nawet w delikatny sposób je kształtować.

Norma ISO 9000 wyjaśnia, że „[...] osiągnięty sukces jest trwały, gdy organizacja zdobywa i utrzymuje zaufanie klientów i innych stron zainteresowanych. Każdy aspekt interakcji z klientem stanowi szansę stworzenia większej wartości dla klienta. Zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klienta i innych stron zainteresowanych przyczynia się do trwałego sukcesu organizacji” [PN-EN ISO 9000:2015-10 2016, s. 56].

Aby wyznaczyć konkretne, mierzalne cele, w pierwszej kolejności przedsiębiorstwo powinno zastosować koncepcję TQM w organizacji oraz określić własną pozycję na rynku docelowym (kulturę firmy i jej wizerunek). Niestety, zmiany wizerunkowe są bardzo trudne do przeprowadzenia. Następnie organizacja powinna określić regionalne rynki docelowe i przeprowadzić analizę portfolio oferowanych wyrobów/usług.

Siatka Zachmana (w wersji 3.0) dla architektury korporacji i architektury systemów informacyjnych (ang. *Zachman Framework for Enterprise Architecture and Information Systems Architecture*) jest narzędziem ułatwiającym zarządzanie zasobami i współpracę kadr biznesowych z IT poprzez budowanie w pierwszej kolejności uogólnionych modeli przedsiębiorstwa, adekwatnych do potrzeb top managementu, a następnie konkretyzowanie ich i dopasowywanie na kolejnych etapach (poziomach) do potrzeb kierownictwa na taktycznym i operacyjnym szczeblu zarządzania. Transformacja ta jest efektywnie realizowana w sześciu krokach, takich jak:

1. Identyfikacja zakresu przedsiębiorstwa, jako całości (systemu).
2. Definicja składowych (np. sfer działania, obszarów funkcjonalnych).
3. Reprezentacja składowych (w narzędziach IT).
4. Specyfikacja ww. rozwiązań (w wybranym środowisku IT).
5. Konfiguracja rozwiązań technologicznych (w wybranym środowisku IT).
6. Implementacja, czyli wdrożenie ww. rozwiązań i ich eksploatacja.

Każdy krok odnosi się do perspektyw odbiorców modeli reprezentujących odpowiednie poziomy (szczeble) zarządzania, umieszczonych w boczku Siatki Zachmana (zob. tabela 1). I tak:

- a)** identyfikacja – to określenie zakresu modelowania przedsiębiorstwa z perspektywy prezesa/dyrektora (planisty, stratega, właściciela przedsiębiorstwa);
- b)** definicja – to bardziej precyzyjne określanie modeli sfer działania z perspektywy zarządzania biznesowego (tj. właściciela podprocesu, czy sfery działania, jak w podejściu procesowym, w którym każdy proces powinien mieć swojego właściciela) itd.

Użyteczność tej koncepcji polega na tym, że informacja o przedsiębiorstwie jest przekształcana tak, by umożliwić zrozumienie przedsiębiorstwa z poziomu różnych perspektyw.

Z perspektywy naczelnego kierownictwa (zob. tabela 1, wiersz 1) najważniejsze jest ustalenie zakresu tego, co dane przedsiębiorstwo będzie robiło i wytyczenie granicy między nim i otoczeniem dalszym i bliższym. To oznacza, że zarząd powinien ustalać: jakich środków będzie potrzebować, jak je użyje, jak

będzie wyglądało połączenie sieci (w tym komputerowej), kto będzie odpowiedzialny za wykonanie pracy, kiedy ona musi być wykonana i dlaczego to powinno się wydarzyć.

Na tym poziomie, czyli na szczeblu naczelnego kierownictwa, określa się (buduje) zgodnie z zasadami jakości:

- metabazę, czyli zasób pojęć (tj. listę inwentarzową, obiekty informacyjne) i ich definicje, które są na tyle proste (ale i odpowiednio precyzyjne), aby mogli posługiwać się nimi wszyscy pracownicy w przedsiębiorstwie;
- zakres prowadzonej działalności, opisany np. za pomocą modelu kontekstowego i sfer działania przedsiębiorstwa, z zarysowaniem granicy między wnętrzem i otoczeniem przedsiębiorstwa;
- model ważnych lokalizacji, w tym jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, połączonych relacjami z otoczeniem (klientami, dostawcami, podwykonawcami), np. w postaci ich listy adresowej;
- model kadrowy, opisany np. w postaci tzw. książki telefonicznej kierowników ww. jednostek organizacyjnych;
- plany strategiczne produkcyjne i okołoprodukcyjne na okres od trzech do sześciu lat, modyfikowane zależnie od sytuacji na podstawie aktualnej wiedzy o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu.

Organizacje z jednej strony powinny wykazywać się elastycznością, ale z drugiej – niektóre zasadnicze elementy (pryncypia) muszą pozostać niezmiennie. Planujący powinien określić cele (zdefiniować projekty strategiczne), które przedsiębiorstwo będzie realizować w określonym czasie. Istotne jest to, aby wszystkie cele strategiczne, misja i wizja dotarły do świadomości wszystkich pracowników organizacji – powinni oni nie tylko je znać, ale także zrozumieć i zaakceptować.

Zakres ten przekształcany jest następnie w koncepcję biznesową przedsiębiorstwa (model conceptualny), która jest definiowana w drugim wierszu Siatki Zachmana, odpowiadającym perspektywom postrzegania jego składowych przez dziedziczne (funkcjonalne) kierownictwo (zob. tabela 1, wiersz 2).

D. Minoli podkreśla, że do zbudowania koncepcji biznesowej konieczne jest zrozumienie kontekstu organizacji, na który składa się identyfikacja jej stron zainteresowanych, zwanych „interesariuszami” [Minoli 2008, s. 498]. W normie nomenklaturowej wyjaśniono, że istotne strony zainteresowane to takie, które w wyniku pominięcia ich potrzeb lub oczekiwań, mogą stwarzać niemożliwe do pominięcia ryzyko dla zrównoważonego rozwoju organizacji [PN-EN ISO 9000:2015-10 2016, s. 56].

Bazując na ww. strategicznych celach przedsiębiorstwa, określa się na poziomie conceptualnym (biznesowym):

- model semantyczny (znaczeniowy) bazy danych, obejmujący encje (tj. określone w metabazie obiekty informacyjne) wraz z relacjami między nimi, rozumianymi jako reguły biznesowe;
- modele makroprocesów, procesów i procesów elementarnych, będące rozwinięciem (doprecyzowaniem zakresu) sfer działania w układzie dynamicznym;
- model ważnych lokalizacji składowych (jednostek organizacyjnych) przedsiębiorstwa wraz z relacjami (funkcjonalnymi: transportowymi, finansowymi, technologicznymi, kadrowymi itp.), m.in. np. w postaci generalnej (generycznej) mapy z odwzorowanymi głównymi przepływami funkcjonalnymi (kadrowymi, sprzętowymi, finansowymi itp.);
- model kadrowy, opisany np. w postaci struktur organizacyjnych, powiązanych z tzw. książką telefoniczną kierowników jednostek organizacyjnych, przedstawioną np. w serwisie internetowym przedsiębiorstwa;
- produkcyjny masterplan, tj. taktyczny plan agregujący szczegółowe, produktowe plany produkcyjne;
- okołoprodukcyjny masterplan, tj. taktyczny plan agregujący szczegółowe, produktowe plany produkcyjne i okołoprodukcyjne, np.: finansowe, kadrowe, marketingowe itp.

W celu zapewnienia spójności modelu semantycznego bazy danych z makroprocesami, procesami i procesami elementarnymi w trakcie ich rozwijania należy sprawdzać, czy: z jednej strony – nowa encja w modelu bazy danych jest źródłem danych dla przynajmniej jednego spośród zamodelowanych procesów, a z drugiej – czy wszystkie zaprojektowane procesy mają zapewnione w tej BD odpowiednie źródła zasilające danymi wejściowymi w taki sposób, żeby zrealizować ich główny cel: dostarczanie na czas odpowiednich danych w procesie podejmowania decyzji. W związku z tym sprawdzamy już na tym poziomie, czy jakość danych wejściowych jest odpowiednia dla procesów ich przetwarzania oraz czy procesy odpowiednio przetwarzają dostarczone im dane i generują odpowiednie wyniki. Jest to zgodne ze wspomnianą już zasadą GIGO.

Natomiast w planie kadrowym można określać przyszłe wymagania odnośnie kwalifikacji i kompetencji pracowników (tj. ich jakości) oczekiwanych w sferach produkcyjnej i administracyjnej przedsiębiorstwa. W trakcie analizy umiejętności (ang. *skill analyse*) porównuje się je do kompetencji dotychczas zdobytych przez pracowników. Po wskazaniu niedoborów można przeprowadzić niezbędne szkolenia, procesy rekrutacyjne, reorganizacyjne itp. Na tym poziomie następuje także inicjowanie pracochłonnego i skomplikowanego procesu wymaganych zmian w kulturze organizacyjnej. Do synchronizacji działań

w czasie (zob. tabela 1, kolumna 5) zarówno w oddzielnych przedsięwzięciach, jak i w portfelach projektów pomocne są takie narzędzia IT, jak: MS Project, MS Project Server, Jira (firmy Atlassian).

Konceptualny model przedsiębiorstwa, określony w drugim wierszu Siatki Zachmana, w następnym kroku konkretyzacji jest przekształcany w model logiczny (zob. tabela 1, wiersz 3).

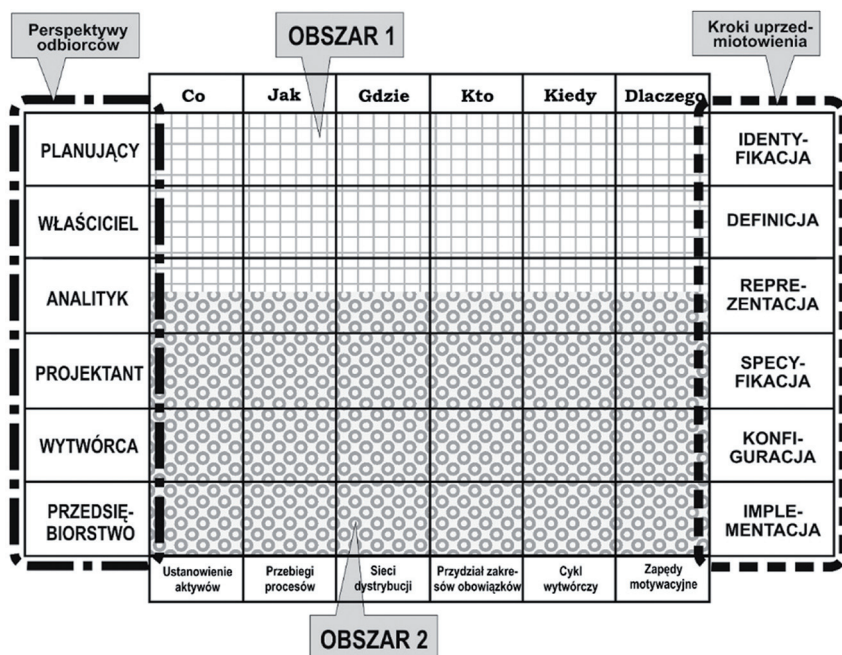
W celu zapewnienia spójności wertykalnej między koncepcją biznesową i modelem logicznym reprezentacja systemu musi być technologicznie agnostyczna, co oznacza, że na tym poziomie nie przesądza się, jaka technologia (platforma, środowisko) ostatecznie zostanie zaimplementowana w przedsiębiorstwie. Należy skupiać się na tym, jak system powinien funkcjonować (w dowolnym narzędziu IT), aby zapewnić:

- spójność z koncepcją biznesową;
- możliwość automatyzacji (informatyzacji);
- jak najlepszą skuteczność oraz efektywność wdrażania zasad zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie we współpracy z interesariuszami.

T. Wawak oraz M. Tyrańska uważają, że wdrażanie TQM jest procesem skomplikowanym i długotrwałym [Wawak 2020, s. 5; Tyrańska 2016, s. 28]. Osiągnięcie sukcesu w dużej mierze zależy tu od odpowiedniego określenia celów. Aby możliwe było ich prawidłowe określenie, wdrażający powinien przede wszystkim znać pozycję swojej organizacji na rynku oraz oczekiwania klientów. Jak to już zostało wcześniej wspomniane, kluczowym elementem TQM są ludzie. Ich kompetencje i zaangażowanie w znacznym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Decydującą rolę odgrywa kierownictwo, które powinno ciągle motywować pracowników i dążyć do zmiany kultury organizacyjnej na jakościową.

Właśnie na trzecim poziomie konkretyzacji filozofię kompleksowego zarządzania przez jakość wpasowuje się w model systemu zarządzania jakością, co przedstawiono na rysunku, na którym: OBSZAR 1 dotyczy ideologii TQM, OBSZAR 2 – za projektowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością (QMS) wg ISO 9000:2015 (zob. rysunek 1) [PN-EN ISO 9000:2015-10 2016].

Rysunek 1. Kroki konkretyzacji (doprecyzowania, uprzedmiotowienia) modeli zgodnie z perspektywami postrzegania przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Decyzja o ostatecznym wyborze technologii podejmowana jest w kroku czwartym na poziomie projektanta-inżyniera (zob. tabela 1, wiersz 4). Decyduje się tu o różnych technologiach, jakie mają być wykorzystane zarówno w procesie produkcji, jak i przetwarzania danych. Istnieje możliwość wyboru różnych technologii do implementacji logiki systemu. Na tym poziomie następuje zsynchronizowanie działań kontroli jakości z procesami wytwórczymi (także IT).

Struktura (architektura, platforma) technologii jest dalej przekształcana w piątym kroku, w celu określenia szczegółowej konfiguracji narzędzi – produkcyjnych, kontrolnych i IT (zob. tabela 1, wiersz 5). Na tym poziomie Wytwórca zajmuje się różnicami pomiędzy kontrahentami, pomiarami i/lub kodowaniem, ale w ramach specyfikacji decyzji, podjętych w kroku czwartym (zob. tabela 1, wiersz 4).

W końcu, w kroku szóstym na poziomie działającego przedsiębiorstwa eksploatowane są rozwiązania wybrane (zaprojektowane, oprogramowane) na wyższych poziomach (zob. tabela 1, wiersz 6). Na tym poziomie następuje także implementacja zarządzania jakością (QM).

ISO 9001 jest udokumentowanym systemem zapewniania jakości [PN-EN ISO 9001:2015-10 2016]. Polega na wprowadzeniu jednolitych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, dzięki którym element przypadkowości w działalności firmy sprowadzony jest do minimum. Przedsiębiorstwo posiadające system jakości staje się wiarygodnym dostawcą, wykazuje zdolność do zaspokajania potrzeb klienta. Normy rodziny ISO 9000 nie obejmują wszystkich obszarów działania firmy. TQM zakłada ciągłe doskonalenie jakości, natomiast normy ISO są zorientowane na działania zapobiegawcze i korygujące wtedy, gdy pojawi się problem. Pozwalają przede wszystkim udokumentować system jakości i mogą stanowić bazę dla wprowadzenia TQM.

Autorzy niniejszego rozdziału proponują, aby wdrażać TQM w oparciu o opracowanie EA/QMS, co jest związane w początkowej fazie z dużymi nakładami pracy, jednak – jeśli konsekwentnie były transformowane i konkretyzowane kolejne modele przedsiębiorstwa – daje możliwość prześledzenia podjętych decyzji w każdej kolumnie i wierszu. Takie inżynierskie podejście do transformacji cyfrowej, oparte na Siatce Zachmana, pozwala na szybszą identyfikację potencjalnych problemów i znalezienie odpowiedzi na wynikające z nich pytania (np. o to, jak wykorzystać niewystarczająco zaawansowaną technologię, aby efektywnie odzwierciedlić logikę systemu lub też o to, czy niedokładne określenie wymagań biznesowych w wierszu drugim, może spowodować ryzyko w decyzjach dotyczących rozwiązań i konfiguracji narzędzi w wierszu piątym). Badanie oddziaływania ryzyka ma miejsce w szóstej kolumnie na każdym poziomie konkretyzacji (zob. tabela 1, kolumna 6).

Podejście oparte na ryzyku jest istotne dla opracowania skutecznego systemu zarządzania jakością. Koncepcja podejścia opartego na ryzyku nie była wprost ujęta w starszych wydaniach międzynarodowej normy ISO 9001 [PN-EN ISO 9001:2015-10 2016]. W celu spełnienia wymagań tej normy (opublikowanej w 2016 roku) „[...] organizacja powinna planować i wdrażać działania, które uwzględniają ryzyka i szanse. Uwzględnianie zarówno ryzyka, jak i szans stanowi podstawę do zwiększenia skuteczności QMS, poprawy wyników oraz zapobiegania negatywnym efektom. Szanse mogą pojawiać się jako wynik sytuacji sprzyjających osiągnięciu zamierzonych wyników, takich jak zbiór okoliczności, które umożliwiają organizacji przyciągnięcie klientów, rozwój nowych wyrobów i usług, redukcję odpadów lub poprawę produktywności. Ryzyko jest efektem niepewności i każda taka niepewność może mieć skutek pozytywny lub negatywny. Pozytywne odchylenie wynikające z analizy ryzyka może prowadzić do wykorzystania szans, ale nie musi” [PN-EN ISO 9001:2015-10 2016, s. 38].

Zakończenie

Projektując architekturę organizacji zarządzanej przez jakość i sterującej jakością w oparciu o proponowany EA/QMS (zob. rysunek 2), należy odpowiedzieć na pytania dotyczące sześciu fundamentalnych aspektów każdej z warstw Siatki Zachmana, takie jak:

- 1. Co?** – Należy zrozumieć organizację i jej kontekst zewnętrzny i wewnętrzny, a zwłaszcza potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron. Zinwentaryzować zasoby (aktywa) i dane (informacje), jakimi dysponuje organizacja. Zastanowić się nad tym, czy dla rozpatrywanej organizacji wprowadzenie zarządzania przez jakość (TQM) i sterowania jakością (QM) przyniesie korzyści biznesowe.
- 2. Jak?** – Wiedząc, dlaczego należy inwestować w jakość, można zastanawiać się, w które ważne procesy biznesowe trzeba wpisać idee jakościowe, takie jak np. orientacja na klienta. Zarządzanie procesowe organizacją należy oprzeć na przywództwie i zaangażowaniu całej kadry kierowniczej, aby owo zaangażowanie z czasem przeniosło się na załogę firmy. Trzeba zaprojektować umieszczenie monitorowania i pomiarów wraz z oceną i analizą jakości w wybranych procesach. Ponadto należy motywować zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie procesów, wyrobów i usług.
- 3. Gdzie?** – Kolejnym krokiem jest rozpoznanie geografii infrastruktury przedsiębiorstwa (w tym sieci komputerowej) i podjęcie decyzji, gdzie rozmieścić struktury odpowiadające za jakość – czy stworzyć jedno centrum kompetencji dla całej firmy, czy też może przypisać zadania związane z zapewnieniem jakości wszystkim jednostkom organizacyjnym (i ich kierownikom).
- 4. Kto?** – Rozstrzygnięcie ww. kwestii pozwala określić rozmieszczenie odpowiedzialności za funkcje zapewniania jakości w strukturze firmy. Trafny rozdział kompetencji, budowa świadomości pro jakościowej i efektywnej komunikacji wśród załogi pozwala na wzrost kultury organizacyjnej oraz na zachowanie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej personelu przedsiębiorstwa.
- 5. Kiedy?** – W dalszej kolejności należy zdecydować, w jaki sposób zintegrować funkcje zapewniania jakości z przyjętym modelem biznesowym firmy oraz kiedy przeprowadzać działania kontrolne tak, aby były one możliwie transparentne i nie zakłócały działań operacyjnych przedsiębiorstwa.
- 6. Dlaczego?** – Dopiero wówczas, gdy powyższe kwestie są jednoznacznie sprecyzowane, można zastanawiać się nad tym, jakie rodzaje ryzyka biznesowego

kryją się za zidentyfikowanymi aktywami i celami przedsiębiorstwa oraz czy cele jakościowe i planowane sposoby ich osiągnięcia zgodne są z celami biznesowymi organizacji.

Rysunek 2. System EA/QMS (wg Siatki Zachmana, wersja 3.0) dla ontologicznego przedsiębiorstwa zarządzanego przez jakość i sterującego jakością

Pytania	Co? [1] Dane, aktywa	Jak? [2] Funkcje, procesy	Gdzie? [3] Lokalizacje	Kto? [4] Ludzie	Kiedy? [5] Czas	Dlaczego? [6] Motywacja	Pytania
Poziomy							Kroki uprzedmiotawiania
PLANUJĄCY (1) Poziom najwyższego kierownictwa (Planista strategii biznesu)	B(1.1) Identyfikacja aktywów (Lista inwentarzowa)	B(1.2) Identyfikacja procesów (Wykaz procesów)	B(1.3) Identyfikacja kanałów dystrybucji (Geografia biznesu, wykaz kanałów dystrybucji)	B(1.4) Role i zakresy odpowiedzialności (Lista zakresów odpowiedzialności)	B(1.5) Synchronizacja działalności w czasie (Wykaz interwałów czasowych, lista projektów)	B(1.6) Model ryzyka i jakości w biznesie (Wykaz typów motywacji, misja i wizja oraz apetyt na ryzyko)	IDENTYFIKACJA (Kontekst zakresu działalności firmy) (Zakres i strategię biznesu)
WŁAŚCICIEL (2) Poziom średniego, merytorycznego kierownictwa (Właściciel koncepcji biznesu)	B(2.1) Zdefiniowanie inwentarza, strategii jakości i ryzyka (Jednostki biznesu i powiązania między nimi)	B(2.2) Zdefiniowanie procesów (Działania przetwarzające, WE/WY tych działań)	B(2.3) Zdefiniowanie dystrybucji (Lokalizacje firmowych obiektów, powiązania między nimi)	B(2.4) Zdefiniowanie zakresów obowiązków (Role i obowiązki biznesowe, produkty pracy)	B(2.5) Czas trwania czynności biznesowych i życia produktów (Ramy zarządzania czasem)	B(2.6) Cele kontrolne, definicja motywacji (Zakończenie sprawy, środki do realizacji, motywowanie przez jakość)	DEFINICJA (Koncepcja biznesowa) (Zdefiniowanie modeli biznesu i filizacji zarządzania nim przez jakość)
ANALITYK (3) Poziom architekta (Projektant logiki biznesu)	B(3.1) Przedstawienie inwentarza (Podmioty systemowe, powiązania między nimi, zasoby informacyjne)	B(3.2) Reprezentacja procesów (Mapy procesów, systemy przetwarzające, systemowe WE/WY)	B(3.3) Reprezentacja dystrybucji (Lokalne systemy, powiązania między nimi)	B(3.4) Reprezentacja odpowiedzialności (Profil uprawnień, w systemie, schemat produktów pracy)	B(3.5) Zdefiniowanie synchronizacji (Systemy czasu realizacji czynności biznesowych, moment rozpoczęcia/zakończenia, momenty kontroli jakości)	B(3.6) Polityka jakości (System doprowadzania do skutecznego, sposobu systemowego)	Reprezentacja (Logika systemu) (System reprezentujący model)
PROJEKTANT (4) Poziom inżyniera (Projektant procesów technologicznych)	B(4.1) Specyfikacja inwentarza (Jednostki i powiązania technologiczne, zasoby danych)	B(4.2) Specyfikacja procesów (Technologie przetwarzające i ich WE/WY, mechanizmy jakościowe w procesach)	B(4.3) Specyfikacja dystrybucji (Lokalne technologie i mechanizmy jakości, powiązania między nimi)	B(4.4) Specyfikacja odpowiedzialności (Role technologiczne i jakościowe, technologia i jakość produktów pracy)	B(4.5) Czas wykonywania czynności kontrolnych (Technologiczny czas realizacji, moment rozpoczęcia/zakończenia)	B(4.6) Reguły jakości, praktyki i procedury (Narzędzia i standardy zarządzania ryzykiem i jakością)	Specyfikacja (Technologia) (Technologiczna konkretyzacja modeli)
WYTWÓRCA (5) Poziom techniczny (Implementacja składowych biznesowych)	B(5.1) Konfiguracja inwentarza (Jednostki narzędziowe, powiązania między nimi, komponenty jakościowe)	B(5.2) Konfiguracja procesów (Wsparcie jakości wyrobów, narzędzia i standardy wytwórcze)	B(5.3) Konfiguracja umieszczenia (Narzędzia dystrybucyjne, powiązania narzędzi produkcyjnych, zarządzanie personelem)	B(5.4) Konfiguracja odpowiedzialności (Narzędzia dla ról, narzędzia produkcyjnych, zarządzanie personelem)	B(5.5) Zdefiniowanie synchronizacji, rozkładu czynności kontroli jakości (Technologiczny czas realizacji, technologiczny moment)	B(5.6) Konfiguracja motywacji (Zarządzanie jakością, narzędzia motywujące, środki oddziaływania)	Konfiguracja (Składowe elementy, narzędzia i komponenty) (Sposoby konfiguracji modeli)
POZIOM OPERACYJNY (6) Przedsiębiorstwo (Pracownicy)	B(6.1) Przypadki inwentarza (Zapewnienie ciągłości działania) (Podmioty eksploatacyjne, powiązania eksploatacyjne)	B(6.2) Przypadki procesów (Wsparcie działań jakościowych w procesach) (Działania przetwarzające, START/STOP procesów)	B(6.3) Przypadki dystrybucji (Lokalne działania, budowa związków dystrybucyjnych, zarządzanie personelem)	B(6.4) Przypadki zakresów obowiązków (Oddziaływanie na realizację, oddziaływanie na realizację, oddziaływanie na realizację)	B(6.5) Przypadki synchronizacji (Oddziaływanie na realizację, oddziaływanie na realizację, oddziaływanie na realizację)	B(6.6) Przypadki motywacji (Zarządzanie jakością, narzędzia motywujące, środki oddziaływania)	Implementacja (Działalność operacyjna przedsiębiorstwa) (Przypadki eksploatacyjne)
Poziomy							Kroki uprzedmiotawiania
Przedsiębiorstwo	Ustanowienie zasobów i danych	Przebiegi procesów	Sięci dystrybucji	Przydział zakresów obowiązków	Cykł wytwórczy	Zapędy motywacyjne	Przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kolber 2015; <https://www.leadingpractice.com/enterprise-standards/enterprise-architecture/>, access: 11.02.2020].

Siatka Zachmana jest metodologią (zbiorem ram, wytycznych) i jako taka jest elastyczna, a więc nadaje się do stosowania w wielu systemach zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy zastosowali ją także do zaprojektowania systemu bezpieczeństwa ontologicznego przedsiębiorstwa [Waćkowski, Chmielewski 2017, s. 19].

Bibliografia

Godyń D. (2018), TQM – Total Quality Management Kompleksowe zarządzanie przez jakość [online], <https://centrum.jakosci.pl/podstawy-jakosci,zaradzanie-przez-jakosc.html>, dostęp: 28.02.2018.

Koło Naukowe Zarządzania Jakością przy Katedrze Zarządzania Jakością Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (2016), Określenie stopnia wdrożenia koncepcji TQM przez firmy w Polsce na podstawie oceny realizacji 8 zasad zarządzania jakością będących fundamentem zarówno serii norm ISO 9000 oraz kompleksowego zarządzania przez jakość [online], <https://ikmj.com/tqm-w-praktyce-wyniki-badan/>, dostęp: 15.03.2020.

Minoli D. (2008), *Enterprise Architecture A to Z, Frameworks, Business Process Modeling, SOA, and Infrastructure Technology*, CRC Press, London.

Nachotko M. (2004), *Ontologie w systemach informacyjnych*, „Zagadnienia Informatyki Naukowej”, nr 2 [online], http://bbc.uw.edu.pl/Content/1753/z2004_2_01.pdf, dostęp: 21.03.2020.

PN-EN ISO 9000:2015-10 (2016), *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PN-EN ISO 9001:2015-10 (2016), *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

Tyrańska M. (2016), *Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji*, „Journal of Modern Management Process”, vol. 1, no. 2.

Waćkowski K., Chmielewski J.M. (2017), *Rola i miejsce procesów w architekturze biznesowej i informatycznej przedsiębiorstwa (na przykładzie bezpieczeństwa IT)* [w:] M. Kunasz (red.), *Rozwiązania procesowe – analiza wielowymiarowa*, Volumina, Szczecin.

Wawak T. (2019), *TQM – miękka koncepcja zarządzania* [w:] W. Kowalczewski, B.R. Kuc, *Miękkie koncepcje zarządzania*, Emerton, Warszawa [online], https://tadeusz.wawak.pl/sites/default/files/2019-11/tqm_-_miękka_koncepcja_zarzadzania.pdf, dostęp: 15.02.2020.

Zachman J. (1987), *A Framework for Information Systems Architecture*, „IBM Systems Journal”, vol. 26, no. 3.

Strony WWW

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5c/The_Zachman_Framework_of_Enterprise_Architecture.jpg, dostęp: 24.11.2014.

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/da/Zachman_Framework_Detailed.jpg,
dostęp: 10.11.2014.

<https://www.leadingpractice.com/enterprise-standards/enterprise-architecture/>,
dostęp: 11.02.2020.

Joanna Wierzowiecka

j.wierzowiecka@wpit.umg.edu.pl

Uniwersytet Morski w Gdyni

Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

Zarządzanie ryzykiem jako nowy element systemu zarządzania BHP¹

The Risk Management as a New Element of the OHS Management System

Abstract: In 2018, the ISO 45001 standard was published, which formed the basis for the certification of the OHS management system and replaced the existing standards such as: BS OHSAS 18001 and PN-N-18001. These standards included requirements for occupational risk. The PN-ISO 45001:2018 standard was analysed in terms of requirements for the risk-based approach. This standard includes requirements regarding OHS risks and opportunities as well as other risks and opportunities for the OSH management system as defined by the risk-based approach currently used in standardised management systems. The concept of risk in the OHS management system was discussed, the author analysed the requirements of the standard in terms of planning activities, identifying hazards and assessing risks and opportunities as well as reducing risks in the OSH management system.

Key words: OSH management system, risks and opportunities assessment, standard

¹ Praca została sfinansowana ze środków projektu zespołowego WPiT/2019/PZ/04.

Wstęp

Pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy. Wynika to z art. 207 Kodeksu pracy, który zobowiązuje pracodawcę do podejmowania działań zmierzających do osiągnięcia skutku w postaci „stanu bezpieczeństwa” rozumianego jako brak zagrożeń dla pracujących [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, art. 207 (Dz. U. z 1974 r. Nr 24 poz. 141; t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 1040, 1043, 1495); Kowalczyk 2018, s. 1089]. Działania te obejmują m.in. ocenę i dokumentowanie ryzyka zawodowego oraz stosowanie środków profilaktycznych zmniejszających to ryzyko [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, art. 226 (Dz. U. z 1974 r. Nr 24 poz. 141; t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 1040, 1043, 1495)]. Jednym ze sposobów na zapewnienie zgodności z przepisami prawnymi z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) oraz uzyskanie realnie wysokiego poziomu ochrony zdrowia i życia pracowników jest wdrożenie i utrzymywanie systemu zarządzania BHP. 12 marca 2018 r. została opublikowana norma międzynarodowa ISO 45001, będąca podstawą certyfikacji tego systemu, która zastąpiła istniejące do tej pory inne standardy zarządzania, takie jak: BS OHSAS 18001 i PN-N-18001 [PN-ISO 45001:2018... 2019; BS OHSAS 18001:2007... 2007; PN-N-18001:2004... 2004]. Standardy te koncentrowały uwagę na ryzyku zawodowym (wypadkowym, chorobowym, biologicznym) i niepożądanych zdarzeniach związanych z wykonywaną pracą [Kleniewski 2011, s. 24]. Norma PN-ISO 45001:2018 wprowadza wymagania dotyczące podejścia opartego na ryzyku w szerszym ujęciu [PN-ISO 45001:2018... 2019]. W czasie trzyletniego okresu przejściowego (do 12 marca 2021 r.) nowe wymagania muszą skutecznie wdrożyć m.in. te organizacje, które chcą zachować ciągłość certyfikacji systemu zarządzania BHP. Dlatego też przed organizacjami stoi wyzwanie interpretacji nowych i zmienionych wymagań oraz dostosowania do nich swoich systemów zarządzania.

Celem rozdziału jest określenie działań, jakie muszą podjąć organizacje, aby spełnić wymagania nowej normy ISO 45001 w zakresie zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem zawodowym. Z tego też powodu zastosowano takie metody badawcze, jak analiza norm i piśmiennictwa dotyczących zarządzania BHP oraz zarządzania ryzykiem.

Pojęcie ryzyka w systemie zarządzania BHP

Zarządzanie ryzykiem jest częścią składową procesu kierowania przedsiębiorstwem w odniesieniu do wielu obszarów i coraz częściej uznawane jest za podsystem zarządzania firmą [Zapłata 2016, s. 77]. Analiza i ocena ryzyka stała się jednym ze wspólnych wymagań we wszystkich nowelizowanych lub nowo publikowanych standardach z zakresu systemów zarządzania, które wymagają oszacowania ryzyka działalności organizacji.

Samo pojęcie „ryzyko” jest różnie definiowane w zależności od kontekstu analizowanych zjawisk [Wiśniewski, Grudzień 2017, s. 389]. Kluczowe znaczenie dla zrozumienia tego pojęcia w odniesieniu do systemów zarządzania ma stosowanie znormalizowanej, uznanej w świecie terminologii [Klimczak 2014, s. 16]. Norma PN-ISO 31000:2018, która zawiera zasady dla zarządzania ryzykiem w sposób systemowy, przywołuje definicję ryzyka za przewodnikiem ISO Guide 73 [PN-ISO 31000:2018... 2018, p. 3.1]. Zgodnie z definicją zawartą w tym przewodniku pod pojęciem ryzyka należy rozumieć wpływ niepewności na cele. Cele te mogą dotyczyć różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. finansów, jakości, wpływów na środowisko, jak i bezpieczeństwa i higieny pracy. Mogą to być zarówno cele strategiczne, jak i operacyjne [PKN-ISO Guide 73:2012... 2012, p. 1.1]. Z kolei terminologiczna norma z zakresu zarządzania jakością PN-EN ISO 9000:2015 modyfikuje przytoczoną wcześniej definicję i definiuje ryzyko jako wpływ niepewności [PN-EN ISO 9000:2015... 2016, p. 3.7.9]. W ten sam sposób ujęto pojęcie ryzyka w normie PN-ISO 45001:2018 [PN-ISO 45001:2018... 2019].

Ryzyko można zatem zdefiniować jako niepewność związaną z przyszłymi wydarzeniami lub wynikami decyzji, które prowadzą do wystąpienia straty lub zysku. Jest ono często wyrażane jako kombinacja następstw zdarzenia i związanego z nim prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Z kolei zarządzanie ryzykiem należy rozumieć jako skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacji w odniesieniu do ryzyka [PKN-ISO Guide 73:2012... 2012, p. 2.1].

Ze względu na specyfikę systemu zarządzania BHP w nowej normie PN-ISO 45001:2018, oprócz pojęcia ogólnego ryzyka, zdefiniowano również ryzyko dotyczące BHP [PN-ISO 45001:2018... 2019]. Zgodnie z definicją zawartą w normie, ryzyko dotyczące BHP oznacza kombinację dwóch elementów, którymi są:

- prawdopodobieństwo wystąpienia związanych z pracą zdarzeń niebezpiecznych lub narażeń;
- ciężkość urazu i dolegliwości zdrowotnych, które mogą być spowodowane przez zdarzenia lub narażenia [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. 3.21].

Należy dodać, że źródłem urazu i dolegliwości zdrowotnych, zdefiniowanych jako niekorzystny skutek dla stanu fizycznego, psychicznego lub poznawczego danej osoby, są zagrożenia występujące w środowisku pracy. Ryzyko dotyczące BHP odpowiada tu pojęciu „ryzyko zawodowe”, stosowanemu w praktyce w polskich organizacjach na podstawie polskich przepisów prawa, z uwzględnieniem innych zagrożeń, które nie są ujęte w tych przepisach. Norma ta definiuje również pojęcie „szansa dotycząca BHP”, które określone zostało jako okoliczność lub zespół okoliczności mogących prowadzić do poprawy efektów działania w zakresie BHP [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. 3.22].

W systemie zarządzania BHP zgodnym z normą PN-ISO 45001:2018 termin „ryzyka i szanse” oznacza zatem ryzyka dotyczące BHP, szanse dotyczące BHP, ale także inne ryzyka i szanse dla systemu zarządzania BHP w rozumieniu podejścia opartego na ryzyku stosowanego obecnie w znormalizowanych systemach zarządzania.

Planowanie działań odnoszących się do ryzyk i szans w systemie zarządzania BHP

W celu zapewnienia skuteczności systemu zarządzania BHP, zapobiegania niepożądanym skutkom oraz umożliwienia ciągłego doskonalenia, organizacja powinna prawidłowo taki system zaplanować. Właściwe zaplanowanie systemu zarządzania BHP nie będzie możliwe, jeśli organizacja nie rozważy kontekstu organizacji, wymagań stron zainteresowanych, zakresu systemu, jak również nie określi ryzyk i szans, do których powinna się odnieść [PN-ISO 45001: 2018... 2019, p. 6.1.1].

Norma PN-ISO 45001:2018 wskazuje, że podczas określania ryzyk i szans dla systemu zarządzania BHP i jego zamierzonych wyników, organizacja powinna uwzględnić:

- zagrożenia;
- ryzyka i szanse dotyczące BHP;
- inne ryzyka i szanse w systemie zarządzania BHP;
- wymagania prawne i inne wymagania [PN-ISO 45001:2018... 2019].

Organizacja powinna przechowywać udokumentowane informacje dotyczące ryzyk i szans, jak również samych procesów identyfikowania zagrożeń, oceny ryzyk i szans oraz odniesienia się do nich, aby uzyskać pewność, że są realizowane tak, jak je zaplanowano [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. 6.1.1].

Rozważając szanse dotyczące BHP, organizacja powinna odnieść się do kwestii identyfikacji zagrożeń, sposobu komunikowania o nich oraz ich analizy i ograniczania. Jednak powinna ona także uwzględniać inne szanse w ramach systemu zarządzania BHP, w szerszym kontekście dotyczące strategii jego doskonalenia (zob. tabela 1).

Tabela 1. Przykłady szans dotyczących BHP i innych szans w systemie zarządzania BHP

Szanse	Przykłady
Szanse dotyczące BHP	• funkcje kontroli i audytowania; • analiza zagrożeń zawodowych (analiza bezpieczeństwa pracy) i oceny dotyczące zadań; • zezwolenie na pracę i inne metody uznawania i nadzorowania; • badanie incydentów lub niezgodności oraz działania korygujące; • oceny ergonomiczne i oceny innych działań związanych z zapobieganiem urazom
Inne szanse w systemie zarządzania BHP	• włączenie wymagań BHP na najwcześniejszym etapie planowania zmiany lokalizacji obiektów, przeprojektowania procesu lub wymiany maszyn i instalacji; • wykorzystywanie nowych technologii w celu poprawy efektów działania w zakresie BHP; • doskonalenie kultury BHP (np. przez rozszerzenie kompetencji związanych z BHP lub przez zachęcanie pracowników do zgłaszania incydentów we właściwym czasie); • poprawianie widoczności wsparcia najwyższego kierownictwa dla systemu zarządzania BHP; • doskonalenie procesu badania incydentów czy konsultacji i współudziału pracowników; • benchmarking, w tym wzięcie pod uwagę zarówno wcześniejszych własnych efektów działania, jak i efektów działania innych organizacji; • współpraca na forach, które koncentrują się na zagadnieniach związanych z BHP

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. A.6.1.1].

Należy zauważyć, że planowanie jest procesem ciągłym, w którym trzeba przewidywać zmieniające się okoliczności i nieustannie określać ryzyka i szanse, zarówno dla pracowników, jak i dla systemu zarządzania BHP.

Identyfikacja zagrożeń oraz ocena ryzyk i szans w systemie zarządzania BHP

Zgodnie z wymaganiami normy PN-ISO 45001:2018, organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać ciągły i proaktywny proces identyfikacji zagrożeń,

w ramach którego powinna uwzględnić wiele czynników (zob. tabela 2) [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. A.6.1.2.1].

Tabela 2. Czynniki, które powinny być brane pod uwagę podczas identyfikacji zagrożeń

Lp.	Czynniki	Przykłady
1.	Rutynowe i nierutynowe działania i sytuacje	- rutynowe działania i sytuacje, które wynikają m.in. z infrastruktury, materiałów, substancji i warunków fizycznych w miejscu pracy; - nierutynowe działania i sytuacje, które są sporadyczne lub nieplanowane; - istotne incydenty zaistniałe w przeszłości, wewnątrz lub na zewnątrz organizacji, w tym sytuacje awaryjne oraz ich przyczyny
2.	Czynniki ludzkie	- uwzględnianie ludzkich możliwości, ograniczeń i innych cech; - czynniki społeczne (w tym obciążenie pracą, godziny pracy, wiktymizacja, nękanie i mobbing), przywództwo i kultura w organizacji; - uwzględnianie trzech aspektów: działania, pracownika i organizacji
3.	Nowe lub zmienione zagrożenia	- zmiany, adaptacje lub pogorszenia procesów pracy w wyniku zmieniających się okoliczności; - zrozumienie, w jaki sposób praca jest rzeczywiście wykonywana (np. przez obserwowanie i omawianie zagrożeń z pracownikami)
4.	Potencjalne sytuacje awaryjne	- nieplanowane lub nieprzewidziane sytuacje wymagające natychmiastowej reakcji (np. zapalenie się maszyny w miejscu pracy lub klęska żywiołowa); - niepokoje społeczne w miejscu, w którym pracownicy wykonują działania związane z pracą, a które wymagają pilnej ewakuacji
5.	Ludzie	- osoby znajdujące się w pobliżu miejsca pracy, na które mogłyby wpływać działania organizacji (np. przechodnie, wykonawcy lub bezpośredni sąsiedzi); - pracownicy w miejscu, które nie znajduje się pod bezpośrednim nadzorem organizacji, tacy jak pracownicy mobilni lub pracownicy, którzy podróżują (np.: pracownicy poczty, kierowcy autobusów, personel serwisowy podróżujący do siedziby klienta i pracujący w jego siedzibie)
6.	Zmiany w wiedzy o zagrożeniach	opublikowana literatura, badania naukowe i prace rozwojowe, informacje zwrotne od pracowników i przegląd własnego doświadczenia operacyjnego organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. A.6.1.2.1].

Ponadto organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać proces oceny zarówno ryzyk dotyczących BHP, jak i innych ryzyk związanych z systemem zarządzania BHP [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. 6.1.2.2]. Organizacja może wykorzystywać różne metody oceny ryzyk jako część jej ogólnej strategii postępowania z różnymi zagrożeniami lub działaniami. Metoda i złożoność oceny nie zależą od wielkości organizacji, ale od zagrożeń związanych z jej działaniami. W praktyce

stosowane są różne metody oceny ryzyka opierające się na doświadczeniach, statystyce, czy wiedzy eksperckiej. Spośród wielu stosowanych metod organizacje mogą wykorzystać: analizę przyczynowo-skutkową, drzewa decyzji, drzewa zdarzeń, metodę: „Co, jeśli?” lub matrycę skutek/prawdopodobieństwo [Zając 2017, s. 78]. W odniesieniu do oceny ryzyka zawodowego w Polsce funkcjonuje norma PN-N 18002:2011, która zawiera ogólne zasady przygotowania oceny ryzyka zawodowego w organizacji, w tym zalecenia odnoszące się do: planowania tego procesu, wyboru osób do przeprowadzania oceny oraz zasady jej przeprowadzania [PN-N 18002:2011... 2011, p. 1]. Zgodnie z wymaganiami normy PN-ISO 45001:2018 metody przyjęte przez organizację i kryteria oceny ryzyk dotyczących BHP należy określić z uwzględnieniem zakresu, charakteru i czasu występowania tych ryzyk, jak również je udokumentować [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. 6.1.2.2].

Eliminowanie zagrożeń i ograniczanie ryzyk dotyczących BHP

Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procesy eliminowania zagrożeń oraz ograniczania ryzyk dotyczących BHP z użyciem środków ograniczających te ryzyka według określonej hierarchii, przedstawionej – wraz z przykładami, które można wdrożyć na każdym poziomie – w tabeli (zob. tabela 3).

Tabela 3. Hierarchia środków ograniczających ryzyko dotyczące BHP wraz z przykładami

Lp.	Środek ograniczający ryzyko BHP	Przykłady
1.	Eliminowanie zagrożenia	• zaprzestanie używania niebezpiecznych substancji chemicznych; • stosowanie rozwiązań ergonomicznych podczas planowania nowych stanowisk pracy; • eliminowanie pracy monotonnej lub pracy, która powoduje niekorzystny stres; • usunięcie wózków widłowych z danego obszaru
2.	Zastępowanie	• zastąpienie elementu niebezpiecznego mniej niebezpiecznym; • dostosowywanie się do postępu technicznego (np. zastąpienie farby na bazie rozpuszczalnika farbą na bazie wody); • zmiana śliskiego materiału podłogowego; • obniżenie wymaganego napięcia elektrycznego dla wyposażenia

Lp.	Środek ograniczający ryzyko BHP	Przykłady
3.	Środki techniczne i organizacyjne	• odizolowanie ludzi od zagrożenia; • wprowadzanie środków ochrony zbiorowej (np. izolacja, osłony maszyn, systemy wentylacyjne); • uwzględnienie mechanicznego przenoszenia ciężarów; • ochrona przed upadkami z wysokości przy zastosowaniu barier ochronnych; • reorganizacja pracy, tak aby uniknąć pracy w odizolowaniu, godzin pracy niekorzystnych dla zdrowia, nadmiernego obciążenia pracą lub aby zapobiegać wiktymizacji
4.	Środki administracyjne	• przeprowadzanie okresowych inspekcji wyposażenia związanego z bezpieczeństwem; • prowadzenie szkoleń, w tym w celu zapobiegania straszeniu i nękanii; • koordynacja działań podwykonawców w zakresie zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem; • prowadzenie instruktażu stanowiskowego; • administrowanie zezwoleniami na jazdę wózkiem widłowym; • dostarczanie instrukcji, w jaki sposób zgłaszać incydenty, niezgodności i przypadki wiktymizacji bez obaw przed represjami; • modyfikacja schematów pracy (np. pracy zmianowej); • zarządzanie programami ochrony zdrowia dla pracowników; • przekazywanie pracownikom odpowiednich instrukcji (np. systemy kontroli dostępu)
5.	Środki ochrony indywidualnej (ŚOI)	• zapewnienie odpowiednich ŚOI, w tym odzieży i instrukcji dotyczących użytkowania i konserwacji ŚOI

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN-ISO 45001:2018... 2019, p. A.8.1.2].

Hierarchia środków ograniczających ryzyko dotyczące BHP ma na celu zapewnienie systemowego podejścia do poprawy BHP, eliminację zagrożeń i ograniczenie lub nadzorowanie ryzyk dotyczących BHP. Każdy środek nadzoru jest uważany za mniej skuteczny niż środek poprzedzający go w hierarchii. Zwykle łączy się kilka środków nadzoru, aby osiągnąć ograniczenie ryzyk dotyczących BHP do poziomu tak niskiego, jak to jest praktycznie możliwe.

Zakończenie

Ryzyko jest nieodłącznym elementem każdej decyzji podejmowanej przez przedsiębiorstwo. Dla przedsiębiorstwa nie jest problemem istnienie ryzyka, ale to, w jaki sposób ono na nie reaguje [Szkiel 2016, s. 900]. Stosowanie podejścia opartego na ryzyku w obecnie nowelizowanych normach systemów zarządzania jest odzwierciedleniem trendów rynkowych.

Organizacje utrzymujące system zarządzania BHP w oparciu o standard OHSAS 18001 lub PN-N 18001 stosują ustalone procedury oceny ryzyka zawodowego – w normie PN-ISO 45001:2018 ujętego jako ryzyko dotyczące BHP [BS OHSAS 18001:2007... 2007; PN-N 18001:2004... 2004; PN-ISO 45001:2018... 2019]. Natomiast w obszarze zarządzania ryzykiem w odniesieniu do systemu zarządzania BHP organizacje te będą musiały wypracować dostosowane do swoich indywidualnych potrzeb sformalizowane podejścia. Norma PN-ISO 45001:2018 w większym stopniu wymaga udokumentowania procesów zarządzania ryzykami dotyczącymi BHP oraz w odniesieniu do systemu zarządzania BHP niż chociażby norma PN-EN ISO 9001:2015 zawierająca wymagania dla systemu zarządzania jakością [PN-ISO 45001:2018... 2019; PN-EN ISO 9001:2015... 2016]. Warunkiem skutecznego zarządzania ryzykiem jest zrozumienie kontekstu organizacji, co także jest nowym wymaganiem w systemie zarządzania BHP. Jednak organizacje, bazując na doświadczeniach wynikających z systemu zarządzania jakością czy systemu zarządzania środowiskowego, nie powinny mieć problemu w dostosowaniu się do aktualnych wymagań normy PN-ISO 45001:2018 [PN-ISO 45001:2018... 2019]. Ponadto organizacje mogą wykorzystać ogólne wytyczne normy PN-ISO 31000:2018 [PN-ISO 31000:2018... 2018].

Należy podkreślić, że norma PN-ISO 45001:2018 jest pierwszym wydaniem normy międzynarodowej, co znacząco wpłynie na łatwość integracji systemu zarządzania BHP z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania, dla których istnieją standardy międzynarodowe.

Bibliografia

Kleniewski A. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w systemach zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy – praktyczne rozwiązania*, „Problemy Jakości”, nr 11.

Klimczak W. (2014), *Zarządzanie ryzykiem czy działania zapobiegawcze w systemie zarządzania?*, „Problemy Jakości”, nr 2.

Kowalczyk S. (2018), *Systemy i programy informatyczne w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy stosowane w dydaktyce*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, vol. 19, nr 12.

BS OHSAS 18001:2007, Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements (2007), The British Standards Institution, London.

PN-EN ISO 9000:2015, Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia (2016), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PN-EN ISO 9001:2015, Systemy zarządzania jakością – Wymagania (2016), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PN-ISO 31000:2018, Zarządzanie ryzykiem – Wytyczne (2018), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PKN-ISO Guide 73:2012, Zarządzanie ryzykiem – Terminologia (2012), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PN-ISO 45001:2018, Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania (2019), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PN-N 18002:2011, Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego (2011), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PN-N 18001:2004, Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania (2004), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

Szkiel A. (2016), *Analiza wymagań dotyczących zarządzania ryzykiem zawartych w normie ISO 9001:2015*, „Marketing i Rynek”, nr 7.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 1974 r. Nr 24 poz. 141; t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 1040, 1043, 1495).

Wiśniewski M., Grudzień Ł. (2017), *Metodyka oceny ryzyka w świetle wymagań normy ISO 9001:2015* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Zajac R. (2017), *Podejście oparte na ryzyku w świetle wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015-10*, „Maszyny Górnicze”, vol. 35, nr 3.

Zapłata S. (2016), *Miejsce systemowego zarządzania jakością w zarządzaniu ryzykiem w organizacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 4, No. 12.

Beata Maślanka-Wieczorek

beata@pjwstk.edu.pl

Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych

Wydział Zarządzania Informacją

Opis stanowiska pracy jako fundamentalny element budowania polityki personalnej

Job Description as an Essential Element in Building Personnel Policy

Abstract: The aim of the chapter was to discuss and analyze key problems regarding job descriptions. The reason for the choice of the research topic was that currently many organizations have to face a competitive environment. Therefore, it is important to recruit employees who will provide services at the highest level, people who will be dedicated to the company and identify with it. This is possible when individual jobs are described, updated and adapted to reality. Opinions of 44 respondents with experience in job description were collected and analyzed with the use of the weighted average and frequency distribution. The main conclusions of the study is that job descriptions are considered to be very important for the overall functioning of the company. Therefore, it is important to keep them updated and ensure that they are used in exactly the same way throughout the enterprise. The study results may be of practical use for HR decision-makers. A further, more comprehensive research into the subject will be worth conducting.

Key words: job description, competences, HR Business Partner

Wstęp

Opis stanowisk pracy jest współcześnie jednym z najbardziej niedocenianych i zaniedbywanych aspektów pracy działu HR [Filipowicz 2018, s. 27]. Znacząca liczba organizacji może nie posiadać prawidłowo przygotowanych, aktualnych i sensownie wykorzystywanych opisów stanowisk [Filipowicz 2018, s. 27]. Odpowiednie opisy stanowisk stanowią właściwy punkt wyjścia do wszelkich innych procesów, mających miejsce w organizacji, np. rekrutowania pracowników, ustalania ścieżek kariery czy wartościowania stanowisk pracy. Poprawnie stworzone opisy stanowisk wprowadzają ład organizacyjny (każdy pracownik wie, jaki jest zakres jego obowiązków, jaką i za co odpowiedzialność ponosi). Opisy stanowisk pracy należy traktować jako niezbędny, zasadniczy element budowania polityki personalnej w firmie. Zwykle uzupełniają one umowę o pracę i dają pracownikowi jasny obraz danego stanowiska, tzn. pozwalają mu zrozumieć, jaki jest zakres zadań wykonywanych na danym stanowisku oraz zakres obowiązków, którym dany pracownik musi sprostać. Są one wykorzystywane także podczas rekrutacji. Ze względu na znaczącą rolę stosowania opisów stanowisk pracy w przedsiębiorstwach, niniejszy rozdział stanowi próbę odpowiedzi na pytanie o to, jak wyglądają obecne trendy w opisach stanowisk pracy w przedsiębiorstwach. W rozdziale problem badawczy został sformułowany przez autorkę w formie następujących pytań:

1. Czy w badanych organizacjach są opracowywane opisy stanowisk?
2. W jakim celu (i przez kogo) opisy stanowisk są stosowane najczęściej w badanych organizacjach?

Głównym celem badań było wyjaśnienie, w jaki sposób opis stanowiska pracy staje się zasadniczym elementem budowania polityki personalnej. Celem przeprowadzenia badań empirycznych było zweryfikowanie tego, czy opisy stanowisk są opracowywane przez wybrane organizacje, a także tego, w jakiej formie oraz w jaki sposób są wykorzystywane (jakemu zasadniczemu celowi służą). Dodatkowym celem było również sprawdzenie możliwości wykorzystania opisów pracy w szerszym kontekście, m.in. do oceny zarządzania opartego na kompetencjach. Z przeprowadzonych ankiet wynika, że opisy stanowisk pracy są uważane za ważne w firmach. Można jednak wskazać na istotne różnice w ich treści oraz sposobach wykorzystywania.

Opis stanowiska pracy – przegląd literatury

Nie istnieje jeden uniwersalny, idealny profil stanowiska opisujący cechy, które są pożądane przez pracodawcę i jednocześnie niezależny od firmy, w której dany pracownik byłby zatrudniony [Markiewicz 1999, ss. 10–11]. Tworząc opis stanowiska pracy, należy zawsze odwołać się do konkretnej, rzeczywistej sytuacji oraz realnego zakresu obowiązków, jakie ma do wykonania dany pracownik – chodzi o zakres obowiązków związany z danym stanowiskiem pracy [Markiewicz 1999, ss. 10–11]. Definicja stanowiska pracy jest następująca: „Stanowisko pracy to najmniejsza w strukturze organizacyjnej pozycja organizacyjna, wydzielona ze względu na określoną czynność zawodową lub zespół tych czynności wykonywanych przez jednego pracownika, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Z kolei czynność zawodowa to działanie ukierunkowane na osiągnięcie konkretnego wyniku, którego przebieg wyznaczany jest przez cele i warunki, w jakich jest ono realizowane” [Król, Ludwiczynski 2006, s. 167]. Stanowiska pracy można podzielić na: stałe, zmienne, jednorodne i złożone [Król, Ludwiczynski 2006, s. 167; R. Balcerzyk, D. Balcerzyk 2014, ss. 157–158]. Analiza stanowisk pracy to „proces zbierania, analizowania i porządkowania informacji dotyczących przedmiotu zadań, mający na celu stworzenie opisu stanowiska pracy oraz dostarczenie informacji niezbędnych do rekrutacji oraz planowania szkoleń [R. Balcerzyk, D. Balcerzyk 2014, s. 158; Armstrong 2007, s. 174]. Analiza stanowiska pracy koncentruje się przede wszystkim na oczekiwaniach przełożonych, co do sposobu realizacji wymagań stawianych pracownikom na danym stanowisku. Dostarcza „informacji, po co dane stanowisko istnieje oraz jaki jest oczekiwany wkład pracy pracownika (cel ogólny), a także charakter i zakres pracy w odniesieniu do konkretnych działań (przedmiot) [R. Balcerzyk, D. Balcerzyk 2014, s. 158]. A. Kopera zastanawiała się nad tym, czy opis stanowiska pracy jest zbędnym formularzem, czy też strategicznym narzędziem służącym (będącym podstawą) do zarządzania zasobami ludzkimi [Kopera 2010, ss. 88–92]. Według tej badaczki, opis stanowiska pracy jest najczęściej wykorzystywany w celu: „definiowania wymagań rekrutacyjnych na potrzeby ogłoszenia oraz przedstawienia kandydatom specyfiki stanowiska; przeprowadzenia procesu wartościowania stanowisk; definiowania wymagań rozwojowych w ramach ścieżki karier” [Kopera 2010, ss. 88–92]. Dzięki opisowi stanowiska pracy „można uzyskać informacje dotyczące tego miejsca w strukturze organizacji, celu pracy, kontekstu w ramach którego działa pracownik wykonujący zadanie oraz głównych obszarów wyników wypracowanych przez poszczególne osoby” [R. Balcerzyk, D. Balcerzyk 2014, s. 158]. Ponadto z opisu stanowiska pracy w pierwszej kolejności pracownicy będą czerpać informacje o tym np.,

jaki jest cel istnienia danego stanowiska; jakie są podstawowe wymagania związane z pracą na wybranym stanowisku; jakie są możliwości rozwoju (kariery) związane z danym stanowiskiem [Filipowicz 2018, s. 27]. Każda firma powinna posiadać swój własny wzór opisu stanowiska pracy [Pawlak 2011, s. 115]. Kreowanie opisu konkretnego stanowiska pracy powinno być skonsultowane z bezpośrednim przełożonym (kierownikiem) pracownika. Ten bowiem zna specyfikę pracy w danym obszarze i może „precyzyjnie określić zadania wykonywane przez pracownika oraz opisać wiedzę i umiejętności potrzebne do ich efektywnej realizacji [R. Balcerzyk, D. Balcerzyk 2014, s. 158]. W opisie stanowiska muszą znaleźć się wymagania, które należy spełnić, by móc je objąć (wymagania dotyczące stanowiska, a nie osób, które mają je obejmować lub właśnie je obejmują). A. Kopera scharakteryzowała dokładnie formularz opisu stanowiska pod względem obligatoryjnych danych, jakie powinny się w nim znaleźć [Kopera 2010, ss. 88–92]. Na początku dokumentu powinny być zamieszczone wszystkie kluczowe informacje, zarówno o konkretnym stanowisku, jak i miejscu zajmowanym w całej organizacji. Autorka (podobnie jak G. Filipowicz) wskazała, że opisu wymagają kolejno: cel stanowiska, główne zadania na stanowisku, obowiązki ogólnofirmowe, uprawnienia decyzyjne, minimalny poziom wykształcenia, wymagane doświadczenie zawodowe, wiedza specjalistyczna, znajomość języków obcych, znajomość systemów i programów informatycznych, inne certyfikaty lub uprawnienia, kompetencje – rubryka ta powinna być wypełniona zgodnie z macierzą poziomów kompetencji dla poszczególnych stanowisk [Kopera 2010, ss. 89–92; Filipowicz 2018, s. 28]. Dokładna analiza stanowiska pracy daje możliwość zaprojektowania jego opisu, profilu poszczególnych pracowników, a także szkoleń. Innymi słowy, analiza stanowisk pracy to fundament projektowania stanowisk pracy, rekrutacji i selekcji, a także zarządzania karierą [R. Balcerzyk, D. Balcerzyk 2014, s. 157]. Opis stanowiska pracy jest instrumentem organizatorskim, zawierającym wszechstronną charakterystykę pracy wykonywanej na danym stanowisku oraz zestaw wymagań stawianych osobie zajmującej to stanowisko, które wynikają z celów i zadań wykonywanych na tym stanowisku [Król, Ludwiczyski 2006, s. 167]. Konkretna treść opisu stanowiska pracy jest uwarunkowana celem, w jakim ma być ten opis wykorzystywany w danej firmie [zob. Filipowicz 2018, ss. 32–50]. W przypadku stanowisk kierowniczych ustrukturalizowane opisy bywają niekiedy zastępowane opisem roli pełnionej przez pracownika [Pocztowki 2018, s. 150]. Opis stanowiska pracy jest dokumentem tworzoną dobrowolnie w organizacji [Oczkowska 2019, s. 129]. Analiza pracy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi wymaga konstruowania opisów stanowisk w taki sposób, by „można było je wykorzystywać do realizacji wielu elementów funkcji personalnej, począwszy od planowania zatrudnienia,

poprzez pozyskiwanie, szkolenie, motywowanie, ocenę i awansowanie pracowników” [Oczkowska 2019, s. 129]. Zarządzanie zasobami ludzkimi należy bowiem traktować jako koherentny system wzajemnych powiązań, które powinny doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonych, pożądanych efektów. Trzeba jednak wspomnieć, że opisy stanowisk pracy są niekiedy krytykowane jako praktyka biurokratyczna [Oleksyn 2014, s. 596]. Warto zastanowić się nad tym, czy projektować kompetencje dla każdego stanowiska pracy oddzielnie, czy dla grupy stanowisk [Oleksyn 2014, s. 151]. Opisy stanowisk pracy są fundamentalnym elementem budowania polityki personalnej. Przez politykę personalną/kadrową należy rozumieć „zespół celów, zasad i środków wynikających ze strategii personalnej/kadrowej, mających służyć jej realizacji, dzięki odpowiednim wskazówkom w stosunku do operacyjnego zarządzania ludźmi w organizacji” [Oleksyn 2014, s. 71]. Ogólne zasady polityki personalnej są następujące: apartyjność, obiektywność, praworządność, kompleksowość, racjonalność, planowość, humanizm, jednolitość w postępowaniu, jawność kryteriów i trybu postępowania, jasność i konkretność kryteriów, trwałość podstawowych założeń, ciągłość doskonalenia [Oleksyn 2014, ss. 75–77]. Niezależnie od ogólnych zasad polityki personalnej ustalone są zasady dotyczące poszczególnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi (a nawet poszczególnych narzędzi) [Oleksyn 2014, ss. 77–80]. Kluczowym celem polityki personalnej jest pozyskanie odpowiednich pracowników, którzy realizowaliby podstawowe funkcje przedsiębiorstwa. Istotne jest również podtrzymywanie w nich chęci do właściwego wypełniania obowiązków (w sposób najbardziej wydajny, optymalny). Dzięki poprawnie wykonanym opisom stanowisk pracy, możliwe jest zatrudnienie takich osób, które będą posiadały odpowiednie kompetencje do objęcia danego stanowiska. W celu ustalenia wykonywanych czynności na danym stanowisku i określenia profilu wymagań wobec kandydatów, można skorzystać z *Klasyfikacji zawodów i specjalności*, są tam bowiem opisane czynności wykonywane na wszystkich stanowiskach zdefiniowanych w Polsce [Jarecki, Kunasz, Zwiech 2013, s. 84].

Badania empiryczne

Instrumentem badawczym, który wybrano, by zrealizować cele rozdziału oraz rozwiązać sformułowany problem badawczy, jest autorski kwestionariusz ankiety. Ankieta zawiera zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte. Ankiety zostały przeprowadzone w 44 firmach, w których: mogły funkcjonować działy HR, mogła istnieć opracowana

strategia HR, mogła istnieć osoba odpowiedzialna za ten obszar w danej organizacji, mogła istnieć funkcja HR Biznes Partnera. Jednocześnie wzięto pod uwagę: możliwość istnienia opisów stanowisk (również tych, które posiadają aktualny opis); ich dostępność dla pracowników; formę, w jakiej opisy są dostępne; możliwość przeprowadzania wartościowania stanowisk pracy. Wybrani uczestnicy reprezentowali grupę docelową. Ankiety zostały przeprowadzone bezpośrednio w firmach, które spełniały powyższe warunki i należą do Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami (PSZK) – organizacji będącej platformą wymiany dobrych praktyk z zakresu HR pomiędzy jej członkami. Odpowiedzi udzielały osoby z Działu HR w danej organizacji. Badania dotyczące opisów stanowisk pracy stanowiły część badania, jakie zostało przeprowadzone w celu identyfikacji trendów w obszarze HR w tych organizacjach. Badania zostały przeprowadzone w listopadzie 2017 roku. Wszyscy członkowie PSZK wypełnili ankiety (przedstawiciele 44 organizacji), które zostały przeprowadzone online (Google Forms). Wyniki ankiet przeanalizowano za pomocą oprogramowania SPSS. W ankietach zastosowano skalę Likerta (1–5). Została zbadana średnia ważona oraz rozkład częstości zmiennej.

Wyniki badań

W badanych organizacjach średnio było zatrudnionych 74,9 pracowników ($SD=156,98$). Najwięcej zatrudnionych w Dziale HR było 817 pracowników, a najmniej – 1 pracownik. Nie w formie dokumentu opracowaną strategię HR posiadało 43,2% organizacji (19 organizacji na 44), zaś w formie oficjalnego dokumentu – 56,8% organizacji (25 organizacji na 44). Idealnym stanem byłoby posiadanie strategii HR przez wszystkie badane organizacje. Brak odpowiedniej strategii może oznaczać brak umiejętności pozyskiwania pracowników o pewnych, istotnych, kompetencjach. W 20 organizacjach szef HR lub osoba odpowiedzialna za ten obszar pełni również funkcję Członka Zarządu. Natomiast w 24 organizacjach objętych badaniem szef HR bądź inna osoba odpowiedzialna za ten obszar nie pełni jednocześnie tej funkcji. Jak zauważa J. Malinowska-Parzydło, HR-owiec będący jednocześnie członkiem zarządu: „buduje nie tylko swoją markę osobistą, nie tylko dba o markę zespołu na wewnętrznym rynku pracy, ale przede wszystkim musi zadbać o sumę obietnic składanych pracownikom. To HR jest odpowiedzialny za budowanie marki zarządu w oczach pracowników. Zadaniem HR-owca jest tworzenie marki spełnionych obietnic, silnej zaufaniem do zarządzających firmą” [Malinowska-Parzydło

2016]. W 33 badanych organizacjach (75%) istnieje funkcja HR Business Partner. W 11 organizacjach (25%) nie ma takiej funkcji. Średni stan zatrudnienia na koniec ostatniego roku kalendarzowego wyniósł w badanych organizacjach 4033 osób (SD=11 602). Najniższa wartość wyniosła 97 osób, a najwyższa – 75 664 osób. Średnia liczba pracowników przyjętych do badanych organizacji w ostatnim roku kalendarzowym to 772 osoby (SD=2092). Najniższa wartość to 19 osób, a najwyższa – 13 059. W ostatnim roku kalendarzowym odeszło z badanych organizacji średnio 688 pracowników (SD=1869). Najniższa wartość wyniosła 19, a najwyższa – 11 797. Z własnej inicjatywy, średnio, odeszło 305 pracowników. Z inicjatywy pracodawcy odeszło 163 pracowników, a z powodu przejścia na emeryturę – 63 osoby. Bardzo dużo osób jest zatrudnianych, ale też i najczęściej odchodzi z danej organizacji z własnej inicjatywy. Pracodawcy dużo rzadziej zwalniali pracowników. Względnie niewiele osób odeszło z organizacji z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego. Najwięcej osób zajmowało pozostałe stanowiska pracy (ok. 45%) oraz było w wieku pomiędzy 30. a 50. rokiem życia (ponad 60%). We wszystkich organizacjach istniały opisy stanowisk pracy (44 organizacje, tj. 100% badanych jednostek). Aktualny opis posiada, średnio, 89% stanowisk. W 29 organizacjach (65,5%) opisy stanowisk były ogólnodostępne dla pracowników, zaś w 15 organizacjach (34,1%) – przeciwnie, czyli nie dano pracownikom takiej możliwości. W badanych organizacjach opisy stanowisk występują w wielu formach, np. są dodawane do umowy o pracę w formie aneksu, istnieją w formie papierowej/elektronicznej (Internet), w formie karty opisu stanowisk, w wydrukach papierowych dawanych pracownikowi podczas zatrudnienia. Na prośbę pracownika opis jest również udostępniany przez Dział HR w formie pliku pdf lub Word. Co istotne, w 35 organizacjach (79,5%) przeprowadza się wartościowanie stanowisk pracy. Trzeba zauważyć, że 9 organizacji przyznało, że tego nie robi (20,5%). Można na tej podstawie stwierdzić, że większość organizacji na podstawie opisów stanowisk pracy dokonuje ich wartościowania. Organizacje, w których przeprowadza się wartościowanie stanowisk pracy podawały, że wartościowanie dotyczy wszystkich stanowisk.

Dyskusja i wnioski

Współcześnie wiele organizacji musi funkcjonować w środowisku silnie konkurencyjnym. Owa konkurencja dotyczy m.in. zasobów ludzkich – pozyskiwania najlepszych pracowników (których jest stosunkowo niewiele), posiadających określone (cenne

dla firmy) kompetencje. Dzięki dobrym pracownikom dana firma może uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi. Personel o odpowiednich kompetencjach, w przeciwieństwie do tego, który cennych kompetencji nie posiada, jest w stanie zapewnić wyższą jakość usług, a tym samym – zadowolenie klientów. Liczy się wiedza ludzi, ich kwalifikacje, jak również cechy osobowości. To ludzie-pracownicy budują sukces danej organizacji. Prawidłowe prowadzenie polityki personalnej w firmach, w tym działania niejako techniczne, takie jak zapewnianie precyzyjnie sformułowanych i aktualnych opisów stanowisk pracy, jest więc kluczowym aspektem działalności we współczesnych organizacjach. Dlatego też w niniejszym rozdziale podjęto próbę przeanalizowania obecnych trendów w opisach stanowisk pracy w przedsiębiorstwach. W wyniku przeprowadzonego badania udało się twierdząco odpowiedzieć na sformułowane pytanie badawcze o to, czy w badanych organizacjach opracowywane są opisy stanowisk pracy. Udało się także uzyskać odpowiedź na kolejne pytanie badawcze, czyli pytanie o to, w jakim celu (i przez kogo) są one stosowane najczęściej w badanych organizacjach. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż celem opracowania, przetwarzania, aktualizowania, wykorzystywania opisów stanowisk pracy jest przeprowadzanie wartościowania owych stanowisk. Zwykle zajmował się tym ktoś, kto pełnił funkcję kadrowo-płacową bądź – dziś już coraz częściej – HR Business Partner. Organizacje, w których ta funkcja istnieje, mają większe szanse na rynku. Konkretny pracownik zajmuje się opisami stanowisk pracy, rekrutacją, szkoleniami, a także zwolnieniami. Poszukuje pracowników o określonych kompetencjach. Myśli nie tylko w kategoriach: „tu i teraz”, ale również perspektywicznie (co stanowi domenę tego zawodu).

Wyniki przeprowadzonych badań mogą być stosowane w praktyce przez różne organizacje. Uzyskane rezultaty badań wskazują, że obowiązkiem firm powinno być umożliwianie aktualizowania opisu stanowiska pracy przez pracowników (czego obecnie w Polsce raczej się nie robi; każdy pracownik powinien informować przełożonego, gdy zmieni się coś w wykonywaniu przez niego pracy). Opisy poszczególnych stanowisk powinny być dostępne dla wszystkich (pracowników, kierowników, działów HR w organizacjach). Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, należałoby się zastanowić nad możliwością realizacji dalszych badań w tym obszarze. Warto byłoby poświęcić uwagę opisom pracy tworzoną na podstawie kompetencji. Opisy stanowisk oparte na kompetencjach są już stosowane w różnych dziedzinach. Branża nie ma jednak wpływu na kompetencje (te są podobne). Standaryzowany opis stanowiska pracy (szablon, wzór) można wykorzystać w nowy sposób, np. w projektach, podczas planowania edukacji pracowników. Warto określić kluczowe kompetencje, w odpowiedni sposób je pogrupować oraz na ich podstawie opracować

program opisu pracy w danej firmie. Szablon stanowiska opartego na kompetencjach może być wykorzystany do opracowania nowego opisu stanowiska, opartego na kompetencjach ważnych dla danej organizacji. Przyszłe badania mogą dotyczyć innowacyjnych sposobów wykorzystywania opisów stanowisk pracy i kompetencji w rozmaitych projektach podczas oceny wyników danego pracownika i jego rozwoju, a także ustalania szkoleń. Istotne byłoby opracowanie ogólnodostępnego portalu, który mógłby być aktywnie wykorzystywany przez personel, promowałby komunikację i transparentność w organizacji. Można byłoby opracować narzędzie, które byłoby wykorzystywane do zarządzania edukacją personelu. Natomiast umiejętności zasobów ludzkich i ich kompetencje, mogłyby być analizowane z perspektywy profilu rozwoju pracowników.

Bibliografia

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Balcerzyk R., Balcerzyk D. (2014), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji i analiza stanowisk pracy*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 2(172).

Bodnarchuk M. (2012), *The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization. Case: Foster Wheeler Energia Oy*, Savonia University of Applied Sciences, Savonia.

Filipowicz G. (2018), *HR Toolbox czyli narzędziownik menedżera HR*, INFOR, Warszawa.

Jarecki W., Kunasz M., Zwiech P. (2013), *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, Economics, Szczecin.

Kopera A. (2010), *Opis stanowiska pracy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4(241).

Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Lenkiewicz M., Budziszewska-Pettyn M. (2019), *Od kadrowca do HR Business Partnera*, „Harvard Business Review” [online], https://www.hbrp.pl/b/od-kadrowca-do-hr-business-partnera/Pke FXm79s?NO_COOKIES=1, dostęp: 24.10.2019.

Malinowska-Parzydło J. (2016), *Joanna Malinowska-Parzydło: HR w zarządzaniu*, hrpolska.pl (portal branżowy) [online], <https://hrpolska.pl/newsy/hr-wywiad/hr-w-zarzadzanie.html>, dostęp: 25.10.2019.

Markiewicz J. (1999), *Wiemy, kogo szukamy. Opis stanowiska pracy*, „Personel”, nr 10.

Oczkowska R. (2019), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania, instrumenty, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.

Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

Marek Kunasz

marek.kunasz@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Instytut Zarządzania

Techniki szkoleniowe wykorzystywane na etapie realizacji szkoleń w świetle badań empirycznych przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego

Techniques Used during Carrying out Trainings – Results of Research in Enterprises from the West Pomeranian Voivodship

Abstract: The paper is of theoretical and empirical character. The paper aimed at analysing spectrum of training techniques that are implemented in organizations, as well as intensity of use of respective techniques (including cross-section of distinguished groups). The results of questionnaire survey of systems of human resources' management in enterprises from the West Pomeranian Voivodship carried out on the group including opinions of 601 respondents are presented in the paper. The research indicates that organizations implicate mainly traditional, individual techniques at the workplace and use sophisticated, modern group techniques beyond the workplace the least frequently. The primacy of big enterprises in comparison to other distinguished groups of enterprises both as far as the scope of differentiation of the range and intensity of use of respective techniques are concerned can be observed.

Key words: training techniques, human resources management, human capital

Wprowadzenie

Działania organizacji w sferze szkolenia i doskonalenia zawodowego powinny być traktowane jako proces realizowany w ramach cyklu systematycznych aktywności, wychodzących szerzej ponad fazę samej realizacji szkolenia. Tylko takie skonfigurowanie działań w analizowanej sferze pozwala na optymalizację dopasowania działań szkoleniowych do rzeczywistych potrzeb załogi i postawionych celów szkolenia oraz ocenę, czy te działania są dla organizacji efektywną inwestycją.

Niemniej jednak sam etap realizacji szkolenia jest bardzo ważnym elementem wspomnianej sekwencji działań. Na tym etapie najważniejsza staje się kwestia wyboru adekwatnego spektrum technik szkoleniowych. Wybór ten powinien być z jednej strony podporządkowany kryterium merytorycznemu, z drugiej zaś wybrana technika powinna wzbudzić zainteresowanie i zaangażowanie szkolonych.

Rodzi się zatem pytanie: jaki jest zakres wykorzystania różnych technik szkoleniowych w praktyce funkcjonowania organizacji. W poszukiwaniu odpowiedzi na to pytanie przeanalizowano literaturę przedmiotu oraz zrealizowano badania empiryczne. W pracy przedstawiono wyniki badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego, zrealizowanych na próbie uwzględniającej opinie 601 respondentów. Badano wachlarz (liczebność) oraz częstotliwość wykorzystania proponowanych respondentom 23 technik szkoleniowych (w tym w przekroju wyróżnionych grup) omawianych w literaturze przedmiotu. Uzyskany materiał empiryczny prezentowano w ujęciu ogólnym, jak również w podziale według kryterium wielkości przedsiębiorstw. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Proces szkoleniowy w organizacji

Realizacja działań organizacji w sferze szkoleniowej powinna odbywać się w ramach procesu stanowiącego sekwencję działań zapisanych w postaci kilku etapów postępowania. Sposób realizacji tych działań jest pochodną przyjętego modelu [Białasiewicz 2013, s. 104]. Największą popularnością w literaturze przedmiotu, jak i w zastosowaniach praktycznych, cieszy się model systematyczny, w którym proces zamykany jest w ramach 4 bądź 5 etapów [Listwan 2010, s. 220; Moczydłowska 2010, s. 82; Kunasz 2016a, s. 92]. Każdy z tych etapów wpisuje się w logikę racjonalnej realizacji działań szkoleniowych, stąd żadnego z nich nie można pomijać.

Proces szkoleniowy powinien zostać zainicjowany przez etap analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Popełnione na tym etapie błędy uniemożliwiają wręcz prowadzenie efektywnych działań na etapach kolejnych. Brak procedur w powyższym zakresie sprawi, że działalność szkoleniowa nie będzie prowadzona w odpowiedzi na rzeczywiste potrzeby szkoleniowe (dla wypełnienia luk w wiedzy, umiejętnościach i postawach), zatem szkolenie będzie realizowane dla samego faktu jego podjęcia.

Bez świadomości rzeczywistych potrzeb szkoleniowych nie jest możliwe określenie precyzyjnych celów szkolenia, co stawia pod znakiem zapytania celowość prowadzenia procedur oceny efektywności szkolenia (w ramach oceny efektywności porównuje się uzyskane rezultaty z ustanowionymi wcześniej kryteriami oceny) [Kunasz 2016b, s. 146].

Prawidłowa identyfikacja potrzeb szkoleniowych stanowi także warunek konieczny opracowania wiarygodnego planu szkolenia. Potrzeby szkoleniowe są zazwyczaj większe od możliwości ekonomicznych i organizacyjno-technicznych organizacji, stąd konieczne jest dokonywanie wyborów alternatywnych w tym zakresie. Niezbędnym zatem wydaje się uporządkowanie w planie szkoleniowym zidentyfikowanych potrzeb według hierarchii ich ważności z uwzględnieniem tematyki szkolenia i beneficjentów działań szkoleniowych [Król, Ludwiczyski 2006, s. 458].

Przedstawione powyżej działania powinny poprzedzić fazę realizacji szkolenia. Na tym etapie kluczową kwestią jest wybór stosowanych w działaniach szkoleniowych form, technik i metod szkolenia. Dobór ten nie może być przypadkowy. Organizacje powinny korzystać ze zróżnicowanego spektrum technik szkoleniowych dla urozmaicenia przekazu szkoleniowego i podniesienia efektywności nauczania [Jarecki, Kunasz, Mazur-Wierzbicka, Zwierzch 2010, s. 186]. Literatura przedmiotu prezentuje wiele narzędzi realizacji działań szkoleniowych. Ogół technik szkoleniowych może być grupowany z wykorzystaniem wielu sposobów podziału, w zależności od przyjętego kryterium.

Uwzględniając kryterium stopnia zaangażowania uczącego się, można wyróżnić techniki aktywnego i pasywnego uczenia się [Golnau 2010, s. 353]. Według kryterium miejsca prowadzenia szkolenia można wyodrębnić szkolenie internistyczne i eksternistyczne [Pawlak 2001, s. 23]. W pierwszym przypadku szkolenie realizowane jest wewnątrz przedsiębiorstwa przez komórkę odpowiedzialną za sprawy personalne bądź specjalistycznie jedynie za szkolenia (w zależności od wielkości podmiotu). W drugim przypadku szkolenie zlecone jest na zewnątrz – podmiotom specjalizującym się w tej dziedzinie (firmom szkoleniowym, szkołom, uczelniom). Według kryterium liczby osób biorących udział w szkoleniu

wyróżnić można techniki indywidualne i grupowe. Ostatnim z rozpatrywanych kryteriów podziału jest związek szkolenia z procesami pracy. Według tego kryterium wyróżnia się techniki szkoleniowe na stanowisku pracy (*on the job*) oraz poza stanowiskiem pracy (*off the job*) [Pocztowski 2013, ss. 294–297; Jarecki, Kunasz, Mazur-Wierzbicka, Zwiech 2010, s. 201].

Dwa ostatnie kryteria należą do kryteriów klasyfikacyjnych wyróżnionych w literaturze przedmiotu. Przez ich pryzmat techniki szkoleniowe można zakwalifikować do czterech grup i zaprezentować zazwyczaj w postaci macierzy. To podejście, prezentowane w ujęciu teoretycznym [przykładowo w pracach: Walkowiak 2007, s. 56; Woźniak 2009, ss. 61–63; Białasiewicz 2012, ss. 114–120; Juchnowicz 2013, s. 301], zostało wykorzystane przy konstrukcji pytań ankietowych w opisywanych badaniach i wybrane do prezentacji ich wyników. Prezentowane w rozważaniach teoretycznych techniki szkoleniowe w kolejności losowej, w poszczególnych grupach zostały uporządkowane według częstotliwości wykorzystania. Określona została również częstotliwość wykorzystania technik z poszczególnych grup (dla grup wyodrębnionych według poszczególnych kryteriów, jak i tworzonych w ujęciu macierzowym).

Proces szkoleniowy zamyka etap oceny efektywności działań szkoleniowych. Dzięki procedurom realizowanym na tym etapie, podmioty zaangażowane w proces otrzymują informację o skuteczności badanego szkolenia w osiągnięciu wyznaczonych celów, stopniu spełnienia oczekiwań organizacji oraz jej pracowników, kierunkach modyfikacji podejmowanych programów szkoleniowych, stopniu transferu wiedzy i modyfikacji zachowań pracowników, a w konsekwencji o wpływie programu szkoleniowego na wyniki działalności organizacji [Lewicka 2010, s. 156; Antczak, Borkowska 2014, s. 83].

Efekty szkolenia ujawniają się w pewnym horyzoncie czasowym, stąd planując procedury oceny efektywności szkolenia należy mieć to na uwadze [Pocztowski 2013, s. 303]. Trudno również oddzielić od efektów danego szkolenia inne czynniki, które w danym momencie mogły przyczynić się do poprawy danego obszaru funkcjonowania organizacji. W konsekwencji pojawiają się trudności w wyrażaniu ujawniających się efektów w formie kwantyfikowalnej. Stąd istnieje konieczność zaakceptowania w wielu przypadkach subiektywność dokonywanych ocen.

Aspekty metodyczne pracy

Analizowany w pracy materiał empiryczny pochodzi z badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi zachodniopomorskich przedsiębiorstw. Niższe badania przybrały formę badań częściowych [Mazurek-Łopacińska 1999, ss. 92–93; Starzyńska 2000, s. 23]. Przyjęcie powyższej formuły implikuje konieczność określenia badanej populacji i wyłonienia z niej próby badawczej. Podmiotem badania byli pracownicy przedsiębiorstw. Pojedynczy pracownik przedsiębiorstwa był jednostką próby, przy czym w poszczególnych podmiotach kwestionariusz mógł trafić do wielu pracowników. Aby móc wnioskować na podstawie wyników analizowanych badań o tendencjach w populacji, należało zapewnić reprezentatywność wyłonionej próby badawczej [Nowak 2001, s. 14]. Zapewniają ją procedury doboru losowego jednostek do próby. Taką metodą doboru jednostek do próby wybrano. Wiarygodność badań częściowych zapewnia też odpowiednia liczebność próby badawczej [Steczkowski 1983, s. 113]. Ustalono, że taką wiarygodność zapewni minimalna próba 598 jednostek. Ostatecznie pozyskano materiał empiryczny z 601 ankiet. Był on gromadzony w okresie marzec–maj 2017 r. (horyzont czasowy badań) za pośrednictwem kwestionariusza ankietowego dystrybuowanego drogą pocztową, składającego się łącznie z 78 pytań (z czego 10 z metryczki). Zakres przestrzenny opisywanych badań obejmuje województwo zachodniopomorskie. Pozyskany materiał opracowano za pomocą metody komputerowej (dedykowany system obróbki danych w arkuszu Excel).

W odpowiedzi na jedno ze stawianych pytań respondenci mogli wskazać techniki wykorzystywane w działalności szkoleniowej w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach. Wyboru mogli dokonać spośród 23 technik. Ich wykaz został skonstruowany w oparciu o specyfikacje technik szkoleniowych znane z literatury przedmiotu – te kwestie zostały omówione w części teoretycznej pracy. Nie nakładano ograniczeń co do liczby wskazanych technik. Respondenci mogli wybrać zatem nawet wszystkie techniki. Analizowano fakt stosowania takich technik, nie zaś intensywność ich wykorzystania. Dla każdej z technik szkoleniowych możliwe było zatem określenie odsetka wskazań danej opcji w ogólnej liczbie podmiotów. Przy czym do analiz włączono podmioty, w przypadku których wskazano wykorzystywanie co najmniej jednej techniki szkoleniowej.

Dla każdego respondenta odnotowywano liczbę wskazanych technik. Na tej podstawie stworzono drugą z miar, które mogły być wykorzystane do analizy. W analizach posłużono się, w przypadku obu zmiennych, wybranymi miarami opisu statystycznego (miarą tendencji centralnej: medianą i średnią, maksimum,

minimum, pozostałymi kwartylami – pierwszym i trzecim, odchyleniem standardowym oraz miarą asymetrii – skośnością).

Wyniki badań

Na wstępie obliczono podstawowe miary opisu statystycznego dla liczby wybranych przez respondentów technik szkoleniowych w badanej próbie. Analizy prowadzono w ujęciu ogólnym oraz z podziałem na grupy według wielkości podmiotów. Dane zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Opis statystyczny liczby wybranych przez respondentów technik szkoleniowych (w ujęciu ogólnym i w grupach respondentów według wielkości podmiotu)

miara	ogółem	grupy przedsiębiorstw			
		mikro	małe	średnie	duże
maximum	21	14	15	14	21
kwartyl ₃	6	5	6	5	8
mediana	4	3	4	4	5
średnia	4,8	4,1	4,6	4,4	6,0
kwartyl ₁	3	2	3	3	3
minimum	1	1	1	1	1
skośność	1,59	1,54	1,17	1,43	1,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pojedynczy respondent wskazał maksymalnie 21 technik. Średnio rzecz biorąc, respondent z pojedynczego podmiotu wskazywał od 4 (mediana) do 5 (średnia 4,8) technik. Wyraźnymi liderami w liczbie wybieranych technik szkoleniowych okazali się przedstawiciele dużych przedsiębiorstw. Wskazywali oni średnio (średnia arytmetyczna) 6 technik, podczas gdy w pozostałych grupach podmiotów adekwatna miara tendencji centralnej ukształtowała się w przedziale od 4,1 (mikroprzedsiębiorstwa) do 4,6 (przedsiębiorstwa małe). Maksymalną liczbę technik szkoleniowych (21) wskazał przedstawiciel dużego przedsiębiorstwa. W innych grupach podmiotów wskazywano maksymalnie od 14 do 15 technik.

Rozkład rozpatrywanej zmiennej w ujęciu ogólnym oraz w poszczególnych grupach podmiotów ma asymetrię prawostronną, o czym świadczy dodatnia wartość miary skośności oraz niższy poziom mediany w stosunku do średniej. Zatem

w populacji dominują podmioty wykorzystujące relatywnie niewielkie spektrum technik szkoleniowych.

Liczbę wybranych przez poszczególnych respondentów technik szkoleniowych zgrupowano w trzy kategorie (do 5, od 6 do 10 i powyżej 10 technik w jednym wskazaniu). Udziały wskazań przyporządkowanych do tak skonstruowanych grup zaprezentowano w tabeli 2 (w ujęciu ogólnym i w grupach podmiotów wyodrębnionych według ich wielkości).

Tabela 2. Udział technik szkoleniowych wybranych przez respondentów z wyodrębnionych kategorii liczbowych (w ujęciu ogólnym i w grupach podmiotów wyodrębnionych według ich wielkości – dane w %)

liczba technik	ogółem	grupy przedsiębiorstw			
		mikro	małe	średnie	duże
1-5	70,8	81,3	71,8	78,2	56,1
6-10	24,3	15,4	24,8	19,4	33,8
pow.10	5,0	3,3	3,4	2,4	10,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

70,8% respondentów wskazywało do 5 technik szkoleniowych włącznie. Od 6 do 10 technik szkoleniowych znalazło się łącznie w wyborach 95% respondentów. Wskazania więcej niż 10 technik szkoleniowych należały zatem do rzadkości (5% przypadków).

W grupach podmiotów wyodrębnionych według kryterium ich wielkości ujawnia się dość znaczne zróżnicowanie analizowanych miar udziału. Uwidacznia się zwłaszcza różnica pomiędzy przedsiębiorstwami dużymi i pozostałymi. 56,1% dużych przedsiębiorstw wybrało do 5 technik szkoleniowych, powyżej tej liczby wskazań, a do 10 technik maksymalnie – znalazło się 33,8% rozpatrywanych przypadków. Powyżej 10 technik szkoleniowych wskazywało 10,1% respondentów z przedsiębiorstw dużych. W pozostałych grupach przedsiębiorstw najniższy odsetek wskazań do 5 technik szkoleniowych (71,8%) i najwyższe odsetki w grupach dla większych poziomów liczebności (adekwatnie maksimum 24,8% i 3,4% wskazań) zanotowano w gronie przedsiębiorstw małych. Najczęściej do 5 technik szkoleniowych wskazywali przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw (81,3% przypadków). Respondenci z tej grupy również najrzadziej wskazywali od 6 do 10 technik szkoleniowych (15,4% przypadków). Najrzadziej z kolei we wskazaniach przedstawicieli przedsiębiorstw średnich pojawiały się wybory powyżej 10 technik (2,4% przypadków).

W tabeli 3 zaprezentowano uszeregowanie technik w macierzy (tworzonej na podstawie kryteriów różnicowania: związki z procesami pracy oraz liczba osób biorących udział w szkoleniu według schematu typowego dla rozwiązań prezentowanych w literaturze przedmiotu) na podstawie mediany odsetków wskazań respondentów. Zaprezentowano również adekwatne miary struktury dla opisanych w części teoretycznej grup technik szkoleniowych.

Tabela 3. Techniki szkolenia zawodowego w badanych przedsiębiorstwach

Grupowe techniki szkolenia (11,3%)	Grupowe formy pracy (21,5%) Udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych (17,1%) Ogółem (19,3%)	Seminaria i konferencje (21,1%) Gra ról (7,0%) Metody symulacyjne (5,0%) Trening outdoor (4,8%) Action learning (2,8%) Ogółem (8,1%)
	Indywidualne techniki szkolenia (25,3%) Instruktaż na stanowisku pracy (68,6%) Przekazywanie doświadczenia (55,1%) Konsultacje z przełożonym (53,9%) Powierzanie zadań zleconych (33,4%) Zastępstwa na stanowiskach pracy (29,8%) Rotacja na stanowiskach pracy (20,5%) Specjalistyczny instruktaż (18,5%) Coaching (14,1%) Mentoring (10,9%) Ogółem (33,9%)	Wykłady (21,5%) Studia (zaoczne, podyplomowe) (17,1%) E-learning (15,1%) Techniki audiowizualne (14,3%) Analiza przypadków (12,5%) Zaprogramowany instruktaż komputerowy (11,5%) Trening psychologiczny (7,6%) Ogółem (14,2%)
Techniki szkolenia na stanowisku pracy (31,2%)		Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (11,7%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uwzględniając kryterium podziału technik szkoleniowych w związku z procesami pracy, należy stwierdzić, iż techniki szkolenia na stanowisku pracy były wyraźnie częściej wskazywane niż techniki poza stanowiskiem pracy. Mediany odsetków wskazań w powyższych grupach ukształtowały się odpowiednio na poziomie 31,2% i 11,7%. Biorąc pod uwagę jako kryterium wyróżniania grup technik szkoleniowych liczbę osób biorących udział w szkoleniu, należy stwierdzić, że w badanych podmiotach wyraźnie częściej wykorzystywane były techniki indywidualne (mediana odsetków wskazań ukształtowała się na poziomie 25,3% w stosunku do adekwatnej dla technik grupowych – 11,3%).

Uwzględniając przyjęte rozwiązania macierzowe, należy zauważyć, iż największą popularnością wśród badanych podmiotów cieszyły się indywidualne techniki na stanowisku pracy. Średnio rzecz biorąc, wskazywało je 33,9% badanych podmiotów. To najbardziej liczna grupa technik szkoleniowych. W gronie trzech najczęściej wskazywanych technik w tej grupie (jak i w skali wszystkich rozpatrywanych technik szkoleniowych) znalazły się: instruktaż na stanowisku pracy, przekazywanie doświadczenia oraz konsultacje z przełożonym (techniki te wskazywała w każdym przypadku ponad połowa przedstawicieli badanych podmiotów). Najbardziej wykorzystywanymi w badanych podmiotach technikami z tej grupy były mentoring i coaching.

Mediana odsetka wskazań dla grupowych technik na stanowisku pracy ukształtowała się na poziomie 19,3%. Tę grupę tworzą jedynie 2 techniki: grupowe formy pracy oraz udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych. Częstotliwość wykorzystania obu technik w badanych podmiotach jest zbliżona.

Na podstawie analiz miary średniej jako kolejną, biorąc pod uwagę częstotliwość wykorzystywania, grupę technik szkoleniowych, można wskazać indywidualne techniki poza stanowiskiem pracy. Grupę tę tworzy 7 technik. W gronie technik najczęściej wykorzystywanych spośród nich znalazły się techniki tradycyjne (wykłady, studia zaoczne bądź podyplomowe). Technika najbardziej wybierana przez respondentów okazał się natomiast trening psychologiczny.

Najbardziej respondenci wybierali grupowe techniki poza stanowiskiem pracy. Średnio rzecz biorąc, techniki te wskazywane były przez 8,1% ankietowanych. Tę grupę tworzy 5 technik, które mogą być określane jako wyrafinowane i innowacyjne. Jednak na szczycie zestawienia stoi tu technika tradycyjna – udział w celach szkoleniowych w seminariach i konferencjach. Technika ta w odsetku wskazań (21,5%) wyraźnie góruje nad pozostałymi w tej grupie.

Obliczono podstawowe miary opisu statystycznego dla zbiorowości odsetków wskazań dla poszczególnych technik szkoleniowych w ujęciu ogólnym oraz w grupach podmiotów wyodrębnionych według kryterium ich wielkości. Dane zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Opis statystyczny dla odsetka wskazań dla poszczególnych technik szkoleniowych (w ujęciu ogólnym oraz w grupach podmiotów wyodrębnionych według ich wielkości)

miara	ogółem	grupy przedsiębiorstw			
		mikro	małe	średnie	duże
maksimum	68,6	69,2	66,4	62,9	75,5
kwartyl trzeci	21,5	15,9	24,2	21,0	29,9
mediana	17,1	13,2	13,4	12,1	24,5
średnia	21,0	17,7	19,9	19,0	26,2
kwartyl pierwszy	11,2	7,7	8,1	6,0	15,5
minimum	2,8	1,1	3,4	3,2	2,9
odchylenie standardowe	16,7	18,4	17,1	16,9	16,5
skośność	1,63	1,85	1,60	1,37	1,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ujęciu ogólnym miary struktury przyjmowały wartości z przedziału od 2,8% do 68,6%. Rozkład rozpatrywanej zmiennej ma asymetrię prawostronną, o czym świadczy wartość skośności powyżej zera oraz niższy poziom mediany w stosunku do średniej. Ten sam schemat powtarza się w przypadku analiz asymetrii rozkładu zmiennej dla grup podmiotów wyodrębnionych ze względu na ich wielkość. W analizach we wspomnianych grupach podmiotów uwidacznia się wyraźne różnicowanie miar struktury w przedsiębiorstwach dużych oraz podmiotach z grup pozostałych. Wyraźnie częściej poszczególne techniki szkoleniowe wykorzystywane są w podmiotach dużych, o czym świadczyć może mediana miary struktury na poziomie 24,5% wobec adekwatnych miar w przedziale od 12,1% (przedsiębiorstwa średnie) do 13,4% (przedsiębiorstwa małe). W przypadku średniej wspomniane dysproporcje pozostają, choć są nieco mniejsze. Również w przedsiębiorstwach dużych odnotowano, poza omówioną wcześniej medianą, najwyższą wartość dla pozostałych kwartyli.

W tabeli 5 zaprezentowano mediany odsetków wskazań dla poszczególnych grup technik szkoleniowych w ujęciu ogólnym i grupach podmiotów wyodrębnionych według kryterium ich wielkości.

Tabela 5. Mediany odsetków wskazań dla poszczególnych grup technik szkoleniowych w ujęciu ogólnym i grupach podmiotów wyodrębnionych według kryterium ich wielkości

techniki	ogółem	grupy przedsiębiorstw			
		mikro	małe	średnie	duże
poza stanowiskiem pracy	11,7	8,1	11,2	9,3	16,7
na stanowisku pracy	31,2	28,3	29,3	29,7	36,5
indywidualne	25,3	22,5	23,6	22,8	31,1
grupowe	11,3	6,8	11,4	10,5	14,9
indywidualne na stanowisku pracy	33,9	31,3	32,0	31,6	39,6
grupowe na stanowisku pracy	19,3	14,8	17,4	21,0	22,7
indywidualne poza stanowiskiem pracy	14,2	11,3	12,8	11,4	20,2
grupowe poza stanowiskiem pracy	8,1	3,5	9,0	6,3	11,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane w ujęciu ogólnym są kompatybilne z zaprezentowanymi w tabeli 3. Zostały one już omówione przy okazji analizy przywołanego zestawienia. Dane prezentowane w przekroju grup przedsiębiorstw wyodrębnionych według kryterium wielkości potwierdzają dominację przedsiębiorstw dużych w stosunku do podmiotów z grup pozostałych w zakresie częstotliwości wykorzystania poszczególnych technik szkoleniowych.

Mikroprzedsiębiorstwa negatywnie wyróżniają się na tle innych podmiotów w zakresie wykorzystania technik grupowych i poza stanowiskiem pracy. W przypadku pozostałych technik, miary średnie w grupach podmiotów poza dużymi nie odbiegają od siebie znacznie. Grupowe techniki poza stanowiskiem pracy (obejmujące głównie techniki innowacyjne) wybierało średnio rzecz biorąc 3,5% mikroprzedsiębiorstw w stosunku do 11,8% przedsiębiorstw dużych (techniki z tej grupy były najrzadziej wykorzystywane przez badane podmioty).

W przypadku technik indywidualnych (na i poza stanowiskiem pracy) miary średnie w grupach podmiotów poza dużymi kształtują się na podobnym poziomie. W przypadku technik grupowych na stanowisku pracy można zauważyć tendencję systematycznego wzrostu liczby wskazań technik z tej grupy wraz ze wzrostem wielkości badanego podmiotu.

W przypadku każdej z analizowanych grup technik szkoleniowych najniższą miarę średnią odsetka wskazań odnotowano w gronie mikroprzedsiębiorstw, jednak zazwyczaj adekwatne miary średnie przyjmowały wartości nieco wyższe

w gronie przedsiębiorstw małych niż średnich (poza przypadkiem technik na stanowisku pracy i grupowych technik na stanowisku pracy).

W tabeli 6 zestawiono odsetki wskazań respondentów na poszczególne techniki szkoleniowe w ujęciu ogólnym oraz w grupach podmiotów wyodrębnionych według kryterium ich wielkości. Każda z technik została przypisana adekwatnej grupie z macierzy. W dalszej części zestawienia przedstawiono pozycję danej techniki szkoleniowej w rankingu utworzonym na bazie powyżej przedstawionych miar struktury. Techniki posortowano według ujęcia ogólnego.

Tabela 6. Odsetki wskazań respondentów na poszczególne techniki szkoleniowe (dane w %) z określeniem pozycji danej techniki w rankingu tworzonym na podstawie powyższych miar struktury w ujęciu ogólnym i w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych według kryterium ich wielkości

technika	rodzaj*	ogółem	grupy przedsiębiorstw			
			mikro	małe	średnie	duże
procentowy udział wskazań danej techniki szkoleniowej						
instruktaż na stanowisku pracy	ni	68,6	69,2	66,4	62,9	75,5
przekazywanie doświadczenia	ni	55,1	59,3	58,4	47,6	55,4
konsultacje z przełożonym	ni	53,9	56,0	52,3	54,0	54,0
powierzanie zadań zleconych	ni	33,4	34,1	29,5	40,3	30,9
zastępstwa na stanowiskach pracy	ni	29,8	18,7	24,8	36,3	36,7
grupowe formy pracy	ng	21,5	16,5	22,1	21,8	23,7
wykłady	pi	21,5	15,4	23,5	16,1	28,1
seminaria i konferencje	pg	21,1	7,7	26,8	14,5	29,5
rotacja na stanowiskach pracy	ni	20,5	13,2	18,1	17,7	30,2
specjalistyczny instruktaż	ni	18,5	14,3	16,8	11,3	29,5
udział w pracach projekto- wych	ng	17,1	13,2	12,8	20,2	21,6
studia (zaoczne, podyplomo- we)	pi	17,1	13,2	20,8	18,5	14,4
e-learning	pi	15,1	12,1	8,1	12,1	27,3
techniki audiowizualne	pi	14,3	12,1	9,4	10,5	24,5
coaching	ni	14,1	8,8	11,4	9,7	24,5
analiza przypadków	pi	12,5	13,2	13,4	6,5	16,5
zaprogramowany instruktaż komputer.	pi	11,5	9,9	8,1	12,1	15,8
mentoring	ni	10,9	7,7	10,1	4,8	19,4
trening psychologiczny	pi	7,6	3,3	6,0	4,0	15,1
gra ról (inscenizacja)	pg	7,0	3,3	6,0	5,6	11,5
metody symulacyjne	pg	5,0	4,4	4,7	4,0	6,5

technika	rodzaj*	ogółem	grupy przedsiębiorstw			
			mikro	małe	średnie	duże
trening outdoor	pg	4,8	1,1	4,0	4,0	8,6
action learning	pg	2,8	1,1	3,4	3,2	2,9
pozycja w rankingu						
instruktaż na stanowisku pracy	ni	1	1	1	1	1
przekazywanie doświadczenia	ni	2	2	2	3	2
konsultacje z przełożonym	ni	3	3	3	2	3
powierzanie zadań zleconych	ni	4	4	4	4	5
zastępstwa na stanowiskach pracy	ni	5	5	6	5	4
grupowe formy pracy	ng	6	6	8	6	13
wykłady	pi	6	7	7	10	9
seminaria i konferencje	pg	8	17	5	11	7
rotacja na stanowiskach pracy	ni	9	9	10	9	6
specjalistyczny instruktaż	ni	10	8	11	14	7
udział w pracach projektowych	ng	11	9	13	7	14
studia (zaoczne, podyplomowe)	pi	11	9	9	8	19
e-learning	pi	13	13	17	12	10
techniki audiowizualne	pi	14	13	16	15	11
coaching	ni	15	16	14	16	11
analiza przypadków	pi	16	9	12	17	16
zaprogramowany instruktaż komputer.	pi	17	15	17	12	17
mentoring	ni	18	17	15	19	15
trening psychologiczny	pi	19	20	19	20	18
gra ról (inscenizacja)	pg	20	20	19	18	20
metody symulacyjne	pg	21	19	21	20	22
trening outdoor	pg	22	22	22	20	21
action learning	pg	23	22	23	23	23

* techniki: ng – grupowe na stanowisku pracy, ni – indywidualne na stanowisku pracy, pg – grupowe poza stanowiskiem pracy, pi – indywidualne poza stanowiskiem pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę ogół zaprezentowanych w tabeli 6 wyników, można wyodrębnić cztery grupy technik szkoleniowych.

Pierwszą grupę tworzą cztery najbardziej popularne tradycyjne techniki z grupy technik indywidualnych na stanowisku pracy (instruktaż na stanowisku pracy, przekazywanie doświadczenia, konsultacje z przełożonym oraz powierzanie zadań zleconych). Na techniki te wskazywała zazwyczaj ponad połowa respondentów. W przypadku tych technik w przeciwieństwie do pozostałych grup nie

można zidentyfikować jednoznaczej dominacji przedsiębiorstw dużych w stosunku do pozostałych. Dwie techniki z tej grupy (przekazywanie doświadczenia, konsultacje z przełożonym) najczęściej wskazywane były przez przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw (co nie zdarzy się już w kolejnych wyróżnionych grupach technik szkoleniowych).

Na przeciwnym krańcu można wskazać innowacyjne wyrafinowane techniki szkoleniowe, głównie z grona grupowych technik poza stanowiskiem pracy (poza przypadkiem treningu psychologicznego). Techniki te zazwyczaj znajdują zastosowanie w działalności szkoleniowej realizowanej w przedsiębiorstwach dużych, w najmniejszym stopniu wykorzystywane są w mikroprzedsiębiorstwach (poza przypadkiem metod symulacyjnych). W obu przedstawionych dotychczas grupach nie można odnotować znacznych odstępstw w pozycjach danej techniki w rankingach tworzonych w ujęciu ogólnym i dla grup podmiotów wyodrębnionych według kryterium ich wielkości.

W przestrzeni pomiędzy wspomnianymi grupami krańcowymi można wskazać dwie kolejne grupy technik szkoleniowych. Pierwsza z nich obejmuje 5 kolejnych technik (po wyżej wymienionych) wskazywanych najczęściej. To kolejno (biorąc pod uwagę ranking w ujęciu ogólnym): zastępstwa na stanowiskach pracy, grupowe formy pracy, wykłady, seminaria i konferencje oraz rotacja na stanowisku pracy. Są to techniki tradycyjne. W grupie tej ujawnia się opozycja pomiędzy krańcowymi grupami mikroprzedsiębiorstw (najniższe miary struktury) oraz przedsiębiorstw dużych (zawsze najwyższe miary struktury). Poza przypadkiem pierwszej techniki z tej grupy częściej były stosowane przez przedsiębiorstwa małe niż średnie.

Pozostałe, nieomawiane dotychczas, techniki tworzą kolejną grupę. Są to głównie techniki indywidualne. Techniki te najczęściej wykorzystywane są w przedsiębiorstwach dużych. Jednocześnie poza przypadkami studiów (zaocznych bądź podyplomowych) oraz coachingu, techniki te są najrzadziej wykorzystywane w przedsiębiorstwach małych bądź średnich (w najmniejszym stopniu są wykorzystywane w mikroprzedsiębiorstwach).

Uwzględniając różnice dla poszczególnych technik szkoleniowych w pozycjach, jakie zajmują w rankingach tworzonych na podstawie odsetka ich wskazań, należy zwrócić uwagę na trzy techniki, dla których odnotowuje się znaczne różnicowanie zakresu ich wykorzystania w poszczególnych grupach przedsiębiorstw.

Pierwsza ze wspomnianych technik to udział w celach szkoleniowych pracowników w konferencjach bądź seminariach. Z techniki tej relatywnie rzadko korzystają mikroprzedsiębiorstwa (pozycja 17 w rankingu dla tej grupy podmiotów w stosunku do pozycji 8 w rankingu ogólnym). Relatywnie rzadko korzystają z tej

techniki przedsiębiorstwa średnie. Znalazła się ona natomiast na 5 pozycji w rankingu stworzonym dla przedsiębiorstw małych (zatem jest techniką relatywnie częściej wskazywaną – 26,8% przypadków wskazań).

Kolejną ze wspomnianych technik był specjalistyczny instruktaż, znajdujący się relatywnie wysoko w rankingach stworzonych dla opozycyjnych grup: mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw dużych (pozycje 8 i 7). Wyraźnie najrzadziej technika ta bywa wykorzystywana w przedsiębiorstwach średnich (14 pozycja w rankingu, 11,3% wskazań na jej stosowanie). W tym kontekście warto zwrócić uwagę na wysoką pozycję w rankingu w tej grupie przedsiębiorstw zaprogramowanego instruktażu komputerowego (pozycja 12).

Znaczne zróżnicowanie w deklaracji respondentów z grup przedsiębiorstw wyodrębnionych według kryterium ich wielkości ujawnia się także w przypadku udziału w celach szkoleniowych w zespołach projektowych. Relatywnie wysokie pozycje w rankingach dla tej techniki odnotowano w gronie mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw średnich (9 i 7), niskie zaś – w gronie przedsiębiorstw małych i dużych (adekwatnie 13 i 14). W ostatniej z wymienionych grup przedsiębiorstw można także zauważyć relatywnie niskie wykorzystanie drugiej grupowej techniki na stanowisku pracy, czyli grupowych form pracy (pozycja 13 wobec 6 w rankingu ogólnym).

Wykłady znalazły się relatywnie nisko w rankingu wykorzystania technik szkoleniowych w gronie przedsiębiorstw średnich i dużych (pozycje 10 i 9). Przedsiębiorstwa duże relatywnie rzadko kierowały swoich pracowników na studia (pozycja 19 w rankingu w tej grupie podmiotów wobec 11 pozycji w rankingu ogólnym). Najwyższy odsetek wskazań na tę technikę szkoleniową odnotowano w gronie przedsiębiorstw małych. Przedsiębiorstwa duże można uznać (biorąc pod uwagę pozycje danej techniki w rankingach) za liderów wykorzystania nietradycyjnych rozwiązań w zakresie mentoringu, coachingu oraz e-learningu (pozycje 15, 11 oraz 10 w rankingu). Mentoring znalazł się również na relatywnie wysokiej pozycji w rankingu wykorzystywanych technik szkoleniowych w gronie przedsiębiorstw małych (pozycja 15 wobec 18 w ujęciu ogólnym). Równolegle technikę tę wskazywało jedynie 4,8% respondentów z przedsiębiorstw średnich (wobec 10,9% wskazań w ujęciu ogólnym). Warto zwrócić uwagę na relatywnie niską pozycję w rankingu w gronie przedsiębiorstw małych e-learningu (na wykorzystanie tej techniki wskazywało 8,1% respondentów z przedsiębiorstw tej klasy wielkości). Przedsiębiorstwa duże można wskazać (biorąc pod uwagę relatywną pozycję rozpatrywanej techniki w rankingu dla przedsiębiorstw tej klasy – 6 wobec 9 w ujęciu ogólnym) jako liderów w wykorzystaniu rotacji na stanowiskach pracy. Analiza

przypadków relatywnie często wykorzystywana jest w przedsiębiorstwach małych i mikroprzedsiębiorstwach (pozycje 12 i 9 w adekwatnym rankingu wobec pozycji 16 w ujęciu ogólnym). Technikę tę wykorzystywało jedynie 6,5% przedsiębiorstw średnich.

Zakończenie

Reasumując prowadzone rozważania, należy stwierdzić, iż:

- badane podmioty na etapie realizacji szkolenia wykorzystywały głównie tradycyjne indywidualne techniki na stanowisku pracy (na szczycie rankingu znalazły się: instruktaż na stanowisku pracy, przekazywanie doświadczenia oraz konsultacje z przełożonym – te techniki były wskazywane przez ponad połowę respondentów);
- w rankingu najmniej popularnych technik szkoleniowych znalazły się z kolei wyrafinowane, nowoczesne techniki szkoleniowe z kategorii grupowych technik poza stanowiskiem pracy (takie jak *action learning*, *trening outdoor*, metody symulacyjne i gra ról);
- można zaobserwować wyraźną dominację przedsiębiorstw dużych w stosunku do pozostałych grup przedsiębiorstw, zarówno w zakresie zróżnicowania wachlarza wykorzystywanych technik szkoleniowych, jak i intensywności wykorzystania poszczególnych technik (w tym zwłaszcza rozwiązań innowacyjnych i wyrafinowanych np. *coachingu*, *mentoringu* bądź *e-learningu*);
- respondenci z mikroprzedsiębiorstw byli nadreprezentowani w przypadku wyborów technik najbardziej popularnych, wyraźnie rzadziej niż w innych podmiotach w przedsiębiorstwach tej klasy stosuje się techniki cieszące się najmniejszą popularnością (grupowe techniki poza stanowiskiem pracy).

Bibliografia

Antczak Z., Borkowska S. (red.) (2014), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.

Białasiewicz M. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach*, Economicus, Szczecin.

Białasiewicz M. (2013), *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, WNUS, Szczecin.

Golnau W. (red.) (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.

Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E. i in. (2010), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin.

Juchnowicz M. (red.) (2013), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, PWE, Warszawa.

Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

Kunasz M. (2016a), *Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź internetu w organizacji?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429.

Kunasz M. (2016b), *Etap realizacji szkolenia w organizacji w świetle wyników badań ankietowych* [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kompetencje personelu w sektorze publicznym i non profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa.

Listwan T. (red.) (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.

Mazurek-Łopacińska K. (1999), *Badania marketingowe*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.

Moczydłowska J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa.

Nowak E. (red.) (2001), *Metody statystyczne w analizie działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.

Pocztowski A. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

Starzyńska W. (2000), *Statystyka praktyczna*, PWN, Warszawa.

Steczkowski J. (1983), *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk społeczno-ekonomicznych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, TNOiK, Toruń.

Woźniak J. (2009), *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Olsztyn.

Magdalena Borowska

magdalena.borowska@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

Partycypacja pracownicza jako wyraz respektowania interesów pracowników – na przykładzie przedsiębiorstw działających na rynku kolejowym

Employee Participation as an Epression of Respecting Employees' Interests – on the Example of Enterprises Operating on the Railway Market

Abstract: Involving employees in business matters is one way to build their commitment. This inclusion may take the form of informing employees, consulting them, codecision or participation in profit. It is important that these activities take the form of a real phenomenon, where the influence of employees on the decisions they make is real, and not just in the sphere of their beliefs. One of the varieties of participation is indirect participation in management. In the light of applicable law, trade unions are the basic form of representation of employees' interests. These entities have been granted a number of powers in various areas of employment relations. Meanwhile, empirical research presented in the literature on the subject, as well as the results of own research indicate that in the Polish reality of management, we are dealing with a crisis of trade union activity.

Key words: employee participation, indirect participation, employee interests, involvement, rail transport

Wstęp

Zwiększanie zaangażowania pracowników staje się współcześnie jednym z ważniejszych wyzwań, przed którymi stoi kadra kierownicza. Dzieje się tak dlatego, że zaangażowanie to ma bezpośredni wpływ na efekty pracy personelu, a zatem i przedsiębiorstwa jako całości. Identyfikacja z celami oraz obowiązującymi w danym przedsiębiorstwie wartościami wiąże się z potrzebą przynależności do tego przedsiębiorstwa oraz gotowością do działania [Bugdol 2006, ss. 90–91]. Odzwierciedla przy tym intelektualne, a także emocjonalne, oddanie organizacji, które wyraża się w wysiłku, jaki pracownik wkłada w pracę na jej rzecz [Juchnowicz 2010, s. 35].

Uzyskaniu wskazanych efektów sprzyja idea partycypacji pracowniczej, która dotyczy uczestnictwa pracowników w sprawach przedsiębiorstwa. Partycypacja ta przejawia się nie tylko w rzeczywistych procesach związanych z realizacją określonych celów czy zadań przedsiębiorstwa, ale i procesach regulacyjnych oraz decyzyjnych [Juchnowicz 1999, s. 337]. Może ona oznaczać zarówno branie określonego udziału w danym przedsięwzięciu, jak i bycie jego uczestnikiem, czy też dzielenie się czymś z kimś. Oznacza zatem zarówno dopuszczanie do uczestnictwa w działaniu, jak i ponoszenie odpowiedzialności i kosztów, a także osiąganie korzyści. Takie rozumienie partycypacji wskazuje nie tylko na udział pracowników w procesie tworzenia przedsiębiorstwa, lecz także zarządzania nim. Partycypacja ta może przejawiać się takimi działaniami, jak: np. informowanie pracowników, konsultowanie z nimi różnych spraw, współdecydowanie zatrudnionych czy uczestnictwo w zysku. Ważna jest przy tym świadomość pracownika co do możliwości wywierania określonego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w wyniku sprawowania pewnej władzy [Dobrzański 2001, s. 267].

Prowadzone w literaturze przedmiotu rozważania na temat partycypacji pracowniczej cechuje różnorodność, jeśli chodzi o wyodrębnianie jej przejawów, uzewnętrzniających się poprzez narzędzia czy też sposoby, dzięki którym realizowane jest prawo do uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Narzędzia te bywają w literaturze określane jako rodzaje, modele, odmiany, formy czy też poziomy partycypacji. Terminy te stosuje się często zamiennie, co prowadzi do – nie zawsze uzasadnionego – ich utożsamiania. Implikuje to pewne problemy

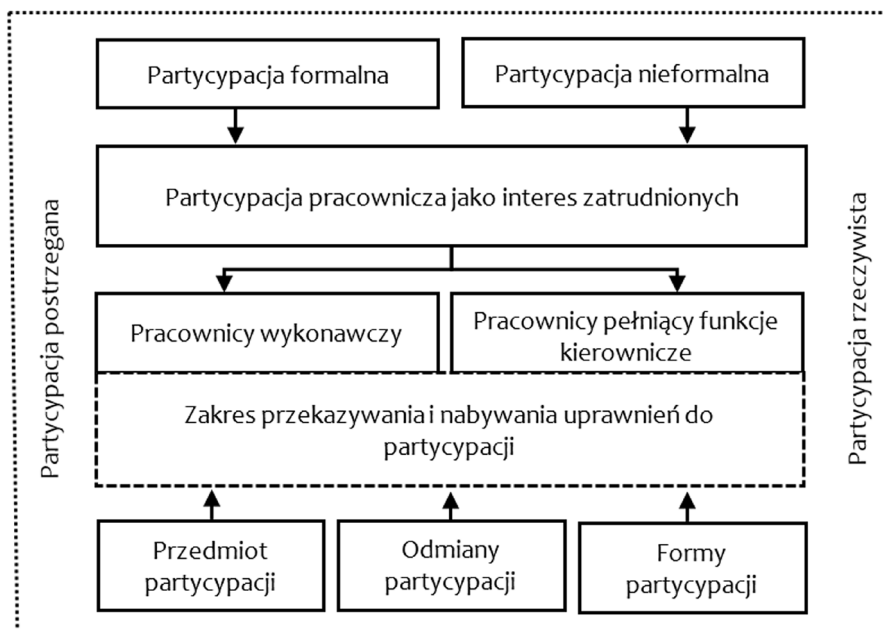
związane z możliwością rozpoznawania i interpretacji przejawów partycypacji pracowniczej w praktyce gospodarczej [Cierniak-Emerych 2012, s. 118].

W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na uporządkowaniu prezentowanych w literaturze przedmiotu narzędzi, dzięki którym realizowane jest prawo uczestnictwa pracowników w zarządzaniu. Posiłkując się studiami literaturowymi, zaproponowano schemat kształtowania się uprawnień pracowników do uczestnictwa w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Bazując na badaniach własnych (ankieta oraz wywiady swobodne), prowadzonych od 2018 roku aż dotąd, przybliżono także zakres partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach działających na rynku kolejowym. W kwestionariuszu ankiety zastosowano pytania zamknięte, z sugerowanymi wariantami odpowiedzi, wraz z 5-stopniową skalą Likerta. W opracowaniu zaprezentowano tylko wyniki uwzględniające wskazania twierdzące („raczej tak” i „tak”). W badaniu uczestniczyli zarówno kierownicy (79 ankietowanych), jak i pracownicy wykonawczy (495 ankietowanych). Wybór respondentów do badań ankietowych miał charakter doboru przypadkowego, tzn. opartego na dostępności osób uczestniczących w badaniu. Sposób doboru i wielkość próby nie uprawnia zatem do uogólniania wyników na całą zbiorowość analizowanych przedsiębiorstw.

Uczestnictwo pracowników w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Kształtowanie uprawnień do uczestnictwa w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie przedstawiono za pomocą schematu (zob. rysunek 1). Partycypacja pracowników pozostaje pod wpływem zarówno uwarunkowań prawnych (partycypacja formalna) oraz dobrowolnych działań zarządzających (partycypacja nieformalna).

Rysunek 1. Kształtowanie uprawnień do uczestnictwa w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cierniach-Emerych 2012, ss. 118–122; Piwowarczyk 2006, ss. 82–91].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że większą efektywnością cechują się przedsiębiorstwa stosujące partycypację nieformalną. Dobrowolność oraz swoboda pracodawców w podejmowaniu określonych działań partycypacyjnych budują w świadomości pracownika poczucie współuczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale także odpowiedzialności za jego rozwój. Partycypacja formalna, na co wskazuje J. Piwowarczyk, związana z obowiązującym systemem ustawodawczym bądź też z przepisami wewnątrzzakładowymi, które wymuszają podejmowanie określonych działań w interesującym nas zakresie, wynika często jedynie z obawy pracodawcy o ewentualne konsekwencje będące następstwem nieprzestrzegania litery prawa [Piwowarczyk 2006, s. 288].

Uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych jest związane zarówno z zakresem przekazywania, jak i nabywania do niego praw. Uprozczone postrzeganie partycypacji, a więc uczestnictwo w zarządzaniu tylko wybranych grup pracowników, jest współcześnie niewystarczające. Chodzi bowiem o stworzenie poszczególnym pracownikom możliwości uczestnictwa w zarządzaniu na

właściwych dla nich szczeblach organizacyjnych, tj. operacyjnym (np. poprzez wpływ na poprawę warunków pracy); taktycznym (np. stwarzając możliwość decydowania o doborze personelu czy zakresie szkoleń) oraz strategicznym (np. umożliwiając współuczestnictwo w wyznaczaniu polityki i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa) [Mendel 2001, s. 49].

Należy pamiętać, że ów zakres przekazywania, jak i nabywania praw do uczestnictwa może podlegać zawężaniu lub poszerzaniu, m.in. zależnie od sposobów uczestnictwa, co znajduje wyraz w odmianach oraz formach partycypacji oraz rodzaju spraw będących przedmiotem partycypacji [Cierniak-Emerych 2012, s. 91].

Odmiany partycypacji związane są z pośrednim lub bezpośrednim sposobem realizacji uprawnień do partycypacji przez pracowników, ale także z uczestnictwem w tzw. nadwyżce finansowej oraz własności. Formy partycypacji należy rozumieć jako stopnie oraz poziomy uczestnictwa pracowników w kształtowaniu procesów realnych oraz regulacyjnych w organizacji, co może wiązać się np. z przekazywaniem pracownikom informacji, współdziałaniem, a więc z: konsultacjami i opiniowaniem, współdecydowaniem czy wreszcie uprawnomocnieniem pracowników [Cierniak-Emerych 2012, s. 122]. Przedmiot partycypacji dotyczy zaś zakresu spraw, w kształtowaniu których będą uczestniczyć pracownicy. Mowa tu o uczestnictwie np. w działalności produkcyjnej i jej usprawnianiu, podejmowaniu decyzji czy wynikach gospodarczych [Haus 2001, s. 53].

Partycypacja pracownicza może przybierać charakter zjawiska rzeczywistego oraz postrzeganego, zależnie od tego, czy wpływ na podejmowane decyzje jest realny (partycypacja rzeczywista), czy pozostaje jedynie w sferze przekonań pracowników (partycypacja postrzegana). Duże znaczenie mają w tym przypadku: z jednej strony – percepcja danego pracownika, a z drugiej – jego świadomość o realności tego wpływu [Moczulska 2011, ss. 19–20; Chyłek 2011, s. 182]. Za niedopuszczalne uznaje się sytuacje pozorowanych działań tego typu, kiedy to np. zasięga się opinii pracowników lub ich przedstawicielstw w sprawie działań podejmowanych w określonych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w rzeczywistości opinie te nie są uwzględniane w procesie decyzyjnym.

Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu należy łączyć z możliwością podnoszenia poziomu ich zadowolenia z pracy, co w efekcie sprzyja poprawie jej rezultatów. Warto zatem rozpatrywać je jako narzędzie zarządzania, za pomocą którego można wpływać na zachowania pracowników, realizując przy tym interesy zatrudnionych związane z udziałem w decyzjach przedsiębiorstwa.

Partycypacja pośrednia w procesie realizacji interesów pracowników

Partycypacja pośrednia (przedstawicielska) związana jest z istnieniem konkretnych rozwiązań zarówno instytucjonalnych, jak i strukturalnych, w ramach których pracownicy, poprzez swoich przedstawicieli wyodrębnionych spośród nich, uczestniczą w procesie zarządzania [Borkowska 2006, s. 550].

W świetle obowiązującego prawa, związkowe przedstawicielstwa pracowników (związki zawodowe) – zarówno dawniej, jak i obecnie – stanowią podstawową formę reprezentacji interesów pracowników. Przedstawicielstwa innego rodzaju, np. Społeczna Inspekcja Pracy, komisja bhp, reprezentanci pracowników w radach nadzorczych czy rady pracowników, mają charakter zastępczy, posiłkowy lub – jeśli działają obok związków zawodowych – są z reguły uzależnione od nich w sensie prawnym (np. komisje bhp) lub faktycznym (np. reprezentanci pracowników w radach nadzorczych) [Wrątny, Bednarski 2010, s. 46].

Tymczasem badania empiryczne prezentowane w literaturze przedmiotu wskazują, że w polskich realiach gospodarowania mamy do czynienia z kryzysem działalności związkowej. Krytycznie opinie wyrażają zarówno pracodawcy – oceniając je jako podmioty, które nie sprzyjają wzrostowi efektywności przedsiębiorstwa, a przy tym reprezentujące partykularne interesy wybranych grup pracowników, jak i sami zatrudnieni (zwłaszcza młodzi wiekiem czy stażem pracy) – manifestujący brak zaufania poprzez niewstępowanie w struktury związkowe [Cierniak-Emerych 2012, s. 127].

Dominująca pozycja związków zawodowych wynika z rozbudowanego ustawodawstwa, które przyznaje tym podmiotom wiele uprawnień w różnych obszarach stosunków pracy. Na schemacie wskazano syntetycznie zadania związków zawodowych na różnych poziomach reprezentacji interesów pracowników, tj.: zakładowym, krajowym oraz w Radzie Dialogu Społecznego (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Zadania związków zawodowych na różnych szczeblach ochrony (reprezentacji) interesów pracowników

Zakładowa organizacja związkowa	• Reprezentowanie interesów pracowników wobec pracodawcy i organów samorządu załogi
Związki zawodowe na poziomie ogólnokrajowym	• Opiniowanie aktów prawnych, uczestnictwo w sporach zbiorowych i podpisywanie układów zbiorowych pracy • Występowanie do właściwego organu administracji państwowej i samorządu terytorialnego lub pracodawcy z żądaniem spowodowania usunięcia nieprawidłowości
Związki zawodowe reprezentatywne w rozumieniu Ustawy o Radzie Dialogu Społecznego (RDS)	• Uczestnictwo w obradach RDS i wojewódzkich radach dialogu społecznego • Wnoszenie o rewizję nadzwyczajną od orzeczeń Naczelnego Sądu Administracyjnego oraz od prawomocnych orzeczeń organów pozasądowych w sprawach z zakresu prawa pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.dialog.gov.pl, dostęp: 21.10.2019].

Przedmiotem szczególnego zainteresowania pozostają jednak uprawnienia zakładowych organizacji związkowych. Są one związane z reprezentowaniem pracowników, obroną ich praw, godności, a także interesów materialnych i moralnych (zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych) [Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (t.j. Dz. U. z 2001 r., Nr 79, poz. 854 z późn. zm.)]. Uprawnienia organizacji związkowych dotyczą zwłaszcza:

- zajmowania stanowiska w indywidualnych sprawach pracowniczych (np. w procedurach prowadzących do rozwiązania stosunku pracy);
- zajmowania stanowiska wobec pracodawcy oraz organu samorządu załogi w kwestiach dotyczących zbiorowych praw i interesów pracowników (np. regulacje czasu pracy, plany urlopowe, fundusz socjalny, współdecydowanie w stanowieniu zakładowych źródeł prawa pracy, np. regulaminy pracy, wynagradzania itd.);
- sprawowania kontroli nad przestrzeganiem w zakładzie pracy przepisów prawa pracy, a szczególnie przepisów oraz zasad bhp;
- kierowania działalnością Społecznej Inspekcji Pracy i współdziałanie z Państwową Inspekcją Pracy;
- zajmowania się warunkami życia emerytów i rencistów [Wratny, Bednarski 2010, s. 46].

Warto wskazać, iż w zakresie interesów kolektywnych organizacje związkowe reprezentują wszystkich pracowników, niezależnie od tego, czy są członkami związku zawodowego, czy też nie. Ochrona indywidualna przysługuje członkom

konkretnego związku zawodowego, oraz pracownikom niezrzeszonym, którzy o taką ochronę wystąpili [Regulska-Cieślak 2014, s. 27]. Wynika stąd jednoznacznie, że organizacje te reprezentują interes wszystkich pracowników zatrudnionych przez danego pracodawcę.

Prezentacja wyników badań

W badanych przedsiębiorstwach partycypacja pracownicza przybrała postać uczestnictwa pośredniego. Podmiotami formalnie odpowiedzialnymi za reprezentowanie i ochronę interesów pracowników są organizacje związkowe¹. Cechą charakterystyczną analizowanych przedsiębiorstw jest bardzo wysoki stopień uzwiązkowania – funkcjonuje w nich ponad 40 organizacji związkowych.

W toku badań – w pierwszym rzędzie – starano się ustalić, w jakim stopniu związki zawodowe realizują ustawowo przyznane im uprawnienia oraz czy wychodzą naprzeciw oczekiwaniom pracowników (zob. wykres 1).

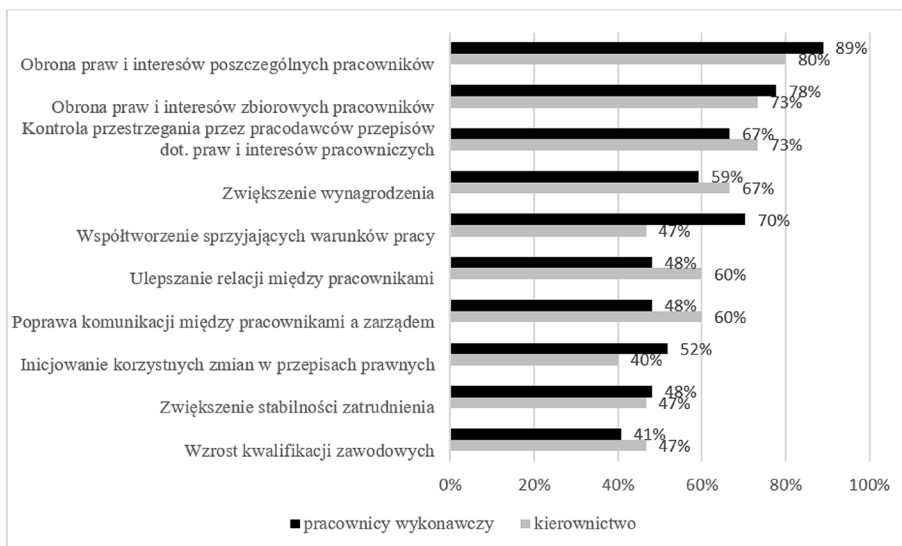
Respondenci twierdzili, że związki te działają głównie w ustawowo przyznanych im obszarach aktywności. Wskazywano, iż organizacje te podejmują działania związane przede wszystkim z:

- ochroną lub korzystnym dla pracownika rozwiązaniem stosunku pracy, co koresponduje z wysokimi wskazaniami w zakresie obrony praw poszczególnych pracowników (interesy indywidualne);
- bezpieczeństwem i higieną pracy, dofinansowaniem do wypoczynku (tzw. wczasy pod gruszą), rozbudowanym funduszem socjalnym, sukcesywnymi podwyżkami wynagrodzeń oraz ulgami przewozowymi (ochrona interesów zbiorowych).

Uwagę zwracają także wysokie wskazania respondentów odnośnie kontroli przestrzegania przepisów dotyczących prawa pracy w badanych przedsiębiorstwach (jak wspomniano wyżej, jest to ustawowo przyznane związkom zawodowym uprawnienie).

¹ W badaniu skoncentrowano się na zakładowych organizacjach związkowych, a więc ogniwach osadzonych w przedsiębiorstwie (placówce zatrudnienia).

Wykres 1. Zakres ochrony interesów pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z analizy uzyskanych wyników, polepszenie relacji między pracownikami, poprawa komunikacji między zatrudnionymi a kadrą kierowniczą czy wzrost kwalifikacji, nie stanowi przedmiotu szczególnego zainteresowania organizacji związkowych. Wydaje się to potwierdzać odczucie pracowników, w opinii których wyraźnie przeważał pogląd, że związki zawodowe nie podejmują innych, niż wynikające z litery prawa, działań. Pracownicy wskazywali, że podmioty te są „pasywne”, „nie wykazują inicjatywy”, „powielają od lat te same sposoby działania”.

W badaniu starano się określić także, czy związki zawodowe rozpoznają ważność interesów pracowników oraz w jakim stopniu wpływają na ich urzeczywistnienie. Zdecydowana większość respondentów (pracowników) wskazywała, iż ich reprezentanci dysponują wiedzą o hierarchii ważności tych interesów, przy czym najczęściej udaje im się wywalczyć ochronę tych, które nie mają dla pracowników pierwszoplanowego znaczenia. Częstymi wskazaniami były tu ulgi przejazdowe. W opinii wszystkich respondentów zaznaczał się wyraźnie pogląd, iż związki zawodowe mają raczej, jak to ujęto: „niewielki wpływ na respektowanie interesów pracowników”. Wyraźnie zaznaczały się opinie, że: „podwyżki wprawdzie były, ale pracownicy kolejowi zarabiają wciąż nieproporcjonalnie do odpowiedzialności – za szeroko pojęte bezpieczeństwo ruchu kolejowego – jaka na nich spoczywa”. Zaznaczał się także pogląd, że związkowcy przypisują sobie sprawczość pewnych

działań, podczas gdy np. płace rosną sukcesywnie, zgodnie z ustawowym wskaźnikiem waloryzacji.

Respondenci (zarówno pracownicy, jak i kierownictwo) stali na stanowisku, że w badanych podmiotach obserwuje się duże rozdrobnienie ruchu związkowego. Zaznaczające się różnicowanie ideologiczne tych podmiotów, a nierzadko także, jak to ujmowano: „rywalizacja o wpływy”, czy: „ciągące się w nieskończoność spory zbiorowe”, utrudniają utworzenie wspólnej reprezentacji przedstawiającej zgodne stanowisko w zakresie ważnych dla pracowników interesów. Zdaniem respondentów wielość organizacji związkowych nie tylko wydłuża proces decyzyjny, ale i umożliwia pracodawcy stosunkowo łatwo, jak to określili: „manipulację reprezentantami związkowymi”. Skutkuje to – zdaniem pracowników – znacznie opóźnionym w czasie zabezpieczeniem ich interesów.

Zakończenie

Potrzeba angażowania pracowników w pomnażanie wartości przedsiębiorstwa rodzi konieczność wzrostu ich autonomii nie tylko w podziale korzyści, ale i w procesie podejmowania decyzji. Wielość organizacji związkowych w badanych podmiotach i wynikające z tego trudności w ustaleniu wspólnego stanowiska, przeciągające się negocjacje czy strajki wydają się tłumaczyć lęk pracodawców przed zapewnieniem pracownikom innych niż pośrednie sposobów możliwości uczestnictwa w sprawach przedsiębiorstwa. Niemniej możliwość bezpośredniego uczestnictwa oraz związana z tym swoboda przyznawana pracownikom stają się skutecznym sposobem ich motywowania. Zgodnie z koncepcją empowermentu, poszerzanie zakresu autonomii sprzyja harmonizacji dwóch wzajemnie powiązanych płaszczyzn: organizacyjnej oraz psychologicznej. W sferze organizacyjnej następuje przekazanie pracownikom uprawnień decyzyjnych, co owocuje budowaniem – w płaszczyźnie psychologicznej – świadomości podmiotowej roli pracownika w przedsiębiorstwie i wynikających z niej uprawnień do podejmowania decyzji [Moczyłowska 2014, s. 74].

Ważna jest tu także świadomość zarządzających co do zasadności włączania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem. Włączanie to pomaga wypracować kompromis w zakresie ustalania, a także osiągania, wspólnych celów przez strony motywowane w istocie odmiennym zestawem interesów. Chęć rozwijania partycypacji pracowniczej powinna więc wynikać nie tylko z przesłanek

ekonomicznych, sprzyjających poprawie wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, ale także politycznych, rozumianych jako realizacja jednego z istotnych praw pracowniczych [Pocztowski 2012, s. 389].

Bibliografia

Borkowska S. (2006), *Partnerstwo i jego formy – kwestie terminologiczne* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Chyłek M. (2011), *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 90.

Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Dobrzański K. (2001), *Kształtowanie postaw partycypacyjnych w zarządzaniu* [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Haus B. (2001), *Przedsiębiorstwo a partycypacja* [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Juchnowicz M. (1999), *Udział pracowników w zarządzaniu* [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Poltex, Warszawa Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.

Mendel T. (2001), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo AE, Poznań.

Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

Moczyłowska J.M. (2014), *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „ZN WSH Zarządzanie”, nr 1.

Piwowarczyk J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Pocztowski A. (2012), *Zarządzanie w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Regulska-Cieślak M. (2014), *Związki zawodowe w zakładzie pracy*, C.H.Beck, Warszawa.

Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (t.j. Dz. U. z 2001 r., Nr 79, poz. 854 z późn. zm.).

Wrątny J., Bednarski M. (2010), *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*, IPiSS, Warszawa.

Strony WWW

www.dialog.gov.pl, dostęp: 21.10.2019.

Maria Majewska

mmajewska0@op.pl

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

Wydział Prawa i Administracji

Katedra Nauk Ekonomicznych

Joanna Nieżurawska-Zajac

j.niezurawska@interia.pl

Instytut Zarządzania

Wydział Finansów i Zarządzania

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Ocena skuteczności motywowania starszych pracowników (pokolenia X i BB) na przykładzie wybranych przedsiębiorstw w Polsce

Assessment of the Efficiency of Motivating Older Employees on the Example of Selected Companies in Poland

Abstract: The purpose of the paper was to present the results of research on the efficiency of motivating older employees in selected companies in Poland. The research group consisted of 549 employees aged 38 to 73, broken down into generation X and BB. The research results suggest that the efficiency of incentive systems must be significantly improved, it applies mostly to the oldest group of employees. The largest gap in the operation of incentive systems has appeared in the case of benefits for children, remote work and cafeteria systems.

Key words: efficiency of incentive systems, generation X, generation BB.

Wstęp

Nowoczesne koncepcje motywowania powinny uwzględniać dywersyfikację grup pracowniczych ze względu na wiek poprzez proponowanie instrumentów motywowania, które są nakierowane na zaspokojenie ich odmiennych potrzeb i aspiracji. Niewątpliwie jest to warunkiem poprawy skuteczności działania systemów motywacyjnych firm. Wiek może być wyrażany za pomocą kryterium generacji pokoleniowej. Pod pojęciem pokolenia rozumie się osoby urodzone w podobnym okresie i dorastające w zbliżonych warunkach makrospołecznych, które w podobnym czasie doświadczają zmian politycznych, klęsk żywiołowych bądź popularyzacji dóbr, będących owocem rozwoju technicznego.

W literaturze przedmiotu często stosuje się, przyjęty również w tej pracy, podział na generacje pokoleniowe, takie jak: pokolenie tradycjonalistów, tj. osoby urodzone w latach 1925–1945; pokolenie *Baby Boomers* (BB), tj. osoby urodzone w latach 1946–1964; pokolenie X, tj. osoby urodzone w latach 1965–1979; pokolenie Y, tj. osoby urodzone w latach 1980–1994 oraz pokolenie Z, tj. osoby urodzone w latach 1995–2005. Z generacjami związane jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową, którego wdrożenie zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstwa. Składa się na nie zespół narzędzi, metod i rozwiązań kompleksowo wspomagających umiejętne zarządzanie grupami pracowników w różnym wieku [Lorbiecki, Jack 2000, pp. 17–31; Charles 2003, pp. 561–577; McCuiston, Wooldrige, Pierce 2004, pp. 73–92; Klimczuk 2010, ss. 92–107; Dokadia, Rai, Chawla 2015, pp. 82–84; Keene, Handrich 2015, pp. 34–41].

Analiza prac różnych autorów pokazuje, że zazwyczaj o skutecznym systemie motywacyjnym mówimy wtedy, gdy zwiększa on poziom zaangażowania, lojalności i satysfakcji z wykonywanej pracy zatrudnionych w organizacji ludzi (jej zasobów ludzkich), co przekłada się na wzrost ich wydajności. Dlatego skuteczność systemów motywacyjnych przedsiębiorstw oceniamy przez pryzmat zysków i zadowolenia pracownika [Tolbize 2008, pp. 10–13; Nieżurawska, Karaszewska, Dziadkiewicz 2016, pp. 684–688; Nieżurawska-Zajęc 2018, ss. 309–318].

Kierując się taką właśnie przesłanką, autorki zaproponowały własną metodę oceny skuteczności systemu motywacyjnego z perspektywy zadowolenia pracownika. W metodzie tej przyjęto, że aby móc zbudować bardziej skuteczny system motywacyjny, należy posiadać dwojakiego rodzaju wiedzę. Po pierwsze, wiedzę na temat stopnia ważności poszczególnych elementów systemu dla pracowników, w rozumieniu siły ich motywacyjnego oddziaływania. Po drugie, wiedzę na temat stopnia dopasowania elementów systemu do oczekiwań pracowników.

Uzupełnienie tych 2 luk w wiedzy wewnętrznej, pomiędzy wiedzą posiadaną

przez przedsiębiorstwo a wiedzą potrzebną do realizacji strategii motywowania, powinno nastąpić w wyniku rozmów przeprowadzonych z pracownikami, czyli włączenia ich w proces formułowania strategii. Należy bowiem pamiętać, że strategię motywacji tworzone w izolacji, nawet przez kierowników najbardziej wykwalifikowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, nie przyniosą takich efektów, jak te powstające w procesie współpracy [Majewska, Bator 2005, ss. 217–223; Robert 2006, ss. 44–45].

Celem rozdziału jest przedstawienie wyników badań dotyczących skuteczności motywowania starszych pracowników w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce. W badaniach tych starszy pracownik rozumiany jest jako osoba posiadająca dłuższy staż pracy. W związku z tym próbę badawczą stanowiły osoby w wieku od 38 do 73 lat, w podziale na 2 grupy pracownicze, tj. reprezentantów generacji pokoleniowej X i pokolenia BB.

Materiał i metodyka badań

Próba badawcza liczyła 549 osób w wieku od 38 do 73 lat zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce. Obejmowała ona generację pokoleniową X, czyli osoby w wieku od 38 do 54 lat oraz generację *Baby Boomers* (BB), czyli osoby w wieku od 55 do 73 lat. Z analizy struktury respondentów ze względu na płeć i poziom wykształcenia wynika, że w próbie badawczej dominowały kobiety i osoby z wykształceniem ponadpodstawowym (zob. tabela 1). Przy czym w przypadku generacji BB więcej pracowników posiadało wykształcenie średnie niż wyższe, w przeciwieństwie do generacji X. Taki stan rzeczy odzwierciedlał aktualną sytuację w Polsce.

Tabela 1. Struktura respondentów w wieku od 38 do 73 lat według płci i poziomu wykształcenia

Kryterium segmentacji	Płeć		Wykształcenie		
	kobiety	mężczyźni	podstawowe	średnie	wyższe
Ogółem	62,67%	37,33%	9,11%	43,78%	47,11%
Generacja BB	66,00%	34,00%	18,00%	43,33%	38,67%
Generacja X	63,9%	36,10%	7,27%	43,36%	49,37%

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu przyjęto standardowy podział instrumentów motywowania na 3 obszary, czyli:

1. Motywowanie finansowe:

- dodatki do płacy zasadniczej, np. dodatek funkcyjny czy stażowy (DPZ);
- elastyczny system wynagradzania (ESW);
- wysokość wynagrodzenia całkowitego (WC);
- premie uznaniowe przyznawane przez kierownika (PUK);
- premiowanie zależne od indywidualnych wyników (PIW);
- świadczenia emerytalno-rentowe (ŚER).

2. Motywowanie pozafinansowe:

- system kafeteryjny, dający wybór między benefitami oferowanymi przez pracodawcę (KAF);
- świadczenia dodatkowe, np. benefity ubezpieczeniowe na życie czy grupowe ubezpieczenia (ŚDO);
- świadczenia edukacyjne, np. dofinansowanie do nauki (ŚED);
- świadczenia wspomagające dzieci, np. dopłaty do żłobków czy kolonii (ŚDZ);
- świadczenia zdrowotne, np. karty Medcover, Luxmed czy dostęp do lekarzy i specjalistów (ŚZD);
- świadczenia związane ze zdrowym trybem życia, np. karty Multisport czy wejściówki na basen (ZTŻ).

3. Motywowanie niematerialne:

- atmosfera w pracy w rozumieniu dobrych stosunków z szefem i współpracownikami (ATM);
- bezpieczeństwo zatrudnienia, np. praca na czas nieokreślony czy mianowanie (BEZ);
- elastyczny czas pracy, czyli dostosowanie stawek płac do zróżnicowanych kompetencji i osiągnięć pracowników (ECP);
- koncepcja *work-life balance* ułatwiająca zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym (WLB);
- praca w firmie społecznie odpowiedzialnej (CSR);
- praca zdalna w domu w wymiarze przynajmniej jednego dnia w tygodniu (PZD).

Przyjęta w pracy procedura obliczeniowa jest jedną ze stosowanych przy szacowaniu różnego rodzaju luk strategicznych w zarządzaniu organizacją i jej otoczeniem, czego przykładem może być pomiar satysfakcji klienta w usługach metodą Servqual [zob. np.: Malinowska, Domżańska 2016, ss. 65–81]. Autorki rozdziału nie znalazły przykładu zastosowania tej procedury obliczeniowej w badaniach nad skutecznością działania systemów motywacyjnych. Dokonały zatem jej adaptacji

w taki sposób, aby za jej pomocą można było to zrobić. Poniżej przedstawiono konstrukcję opracowanego przez autorki instrumentu diagnostycznego.

W celu zdiagnozowania luk w skuteczności działania systemu motywacyjnego najpierw respondentom zadano pytanie o to, w jakim stopniu badane instrumenty są dostosowane do ich potrzeb w przedsiębiorstwach, w których pracują. Zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie: 1 oznaczało, że dany element nie spełnia w ogóle oczekiwań pracownika; 2 – spełnia w małym stopniu; 3 – niektóre spełnia, a niektóre nie; 4 – spełnia w dużym stopniu i 5 – spełnia w pełni. Odpowiedzi respondentów pozwoliły na obliczenie nieważonych wielkości luk między stanem pożądanym (S_p), czyli pełnym zaspokojeniem oczekiwań pracowników, a stanem rzeczywistym, występującym w przedsiębiorstwach ich zatrudniających (S_{rz}). W tych badaniach współczynniki stopnia dopasowania do oczekiwań pracowników (S_{rz}) zostały wyrażone przez średnie arytmetyczne uzyskanych od nich odpowiedzi, a S_p stanowi osiągnięcie maksymalnej wartości wynoszącej 5. Brak luki występuje, kiedy różnica wynosi 0.

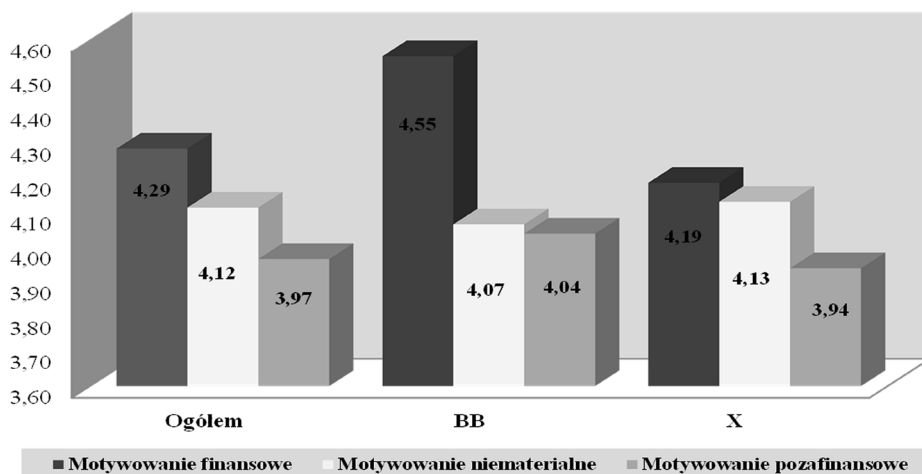
Następnie pracowników poproszono o nadanie rang ważności rozpatrywanym elementom systemu motywacyjnego. Zastosowano także 5-stopniową skalę Likerta, gdzie: 1 oznaczało, że dany element jest nieistotny; 2 – mało istotny; 3 – przeciętnie ważny; 4 – ważny i 5 – bardzo ważny. W ten sposób uzyskano współczynniki ważności, które zostały wyrażone średnimi arytmetycznymi odpowiedzi respondentów, a które są potrzebne do ostatecznego oszacowania ważonych wielkości luk. W tym celu wymnożono nieważone wielkości luk ($S_p - S_{rz}$) przez współczynniki ważności, otrzymując miary skuteczności działania systemu motywacyjnego. Na koniec dla każdego z obszarów motywowania zsumowano wartości luk dla instrumentów wchodzących w ich skład i otrzymany wynik podzielono przez ich liczbę.

Omówienie wyników badań

Wyniki badań wskazują, że dla grupy pracowników w wieku od 38 do 73 lat spośród 3 obszarów motywowania najważniejsze było motywowanie finansowe. Jednak dotyczyło to głównie przedstawicieli generacji BB (zob. tabela 2 i rysunek 1). Większe znaczenie obszaru motywowania finansowego niż pozafinansowego i niematerialnego dla pracowników zatrudnionych w Polsce może wynikać w dużej mierze z niższego poziomu rozwoju gospodarczego kraju, gdyż

rola motywatorów finansowych zazwyczaj zmniejsza się wraz z bogaceniem się społeczeństwa [C.A. Panait, N.G. Panait 2018, pp. 148–154].

Rysunek 1. Ważność obszarów motywowania dla respondentów wyrażona średnimi arytmetycznymi



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonych przez autorki rozdziału badań nie wskazują na występowanie dużych różnic między generacjami X i BB pod względem przypisywanej ważności instrumentom motywowania, przez co są podobne do wyników prac takich autorów, jak: C.L. Jurkiewicz oraz S.B. Yang i M.E. Guy [Jurkiewicz 2000, pp. 56–74; Yang, Guy 2006, pp. 267–284]. Spośród 18 rozpatrywanych instrumentów motywowania aż 12 instrumentów badani uznali za ważne dla pracowników, a 4 – za przeciętnie ważne. Niezależnie od przynależności pokoleniowej dla przedstawicieli pracowników w wieku od 38 do 73 lat najważniejszymi motywatorami okazały się: dobra atmosfera w pracy, wysokość wynagrodzenia, bezpieczeństwo zatrudnienia, koncepcja *work-life balance* i świadczenia emerytalno-rentowe. Wszystkie one uzyskały średnie oceny ważności powyżej 4,5. W przypadku generacji BB wśród tych 5 najważniejszych motywatorów liderami okazały się: wysokość WC, BEZ i ŚER, a w grupie młodszych pracowników pierwsze 3 miejsca zajęły kolejno: ATM, wysokość WC i koncepcja WLB. Warto też dodać, że pracownicy w wieku od 38 do 73 lat preferowali wyrażnie system premiowania zależny od indywidualnych wyników niż od uznania kierownika.

Tabela 2. Ważność instrumentów motywowania dla pracowników w wieku od 38 do 73 lat

Obszar	Instrument	Ogółem			Generacja BB			Generacja X		
		Pozycja		Śred. arytm.	Pozycja		Śred. arytm.	Pozycja		Śred. arytm.
		Ogółem	Obszar		Ogółem	Obszar		Ogółem	Obszar	
Motywowanie finansowe	DPZ	7	4	4,28	6	3	4,61	7	4	4,16
	ESW	10	5	4,08	11	5	4,17	11	5	4,04
	PIW	6	3	4,32	9	4	4,53	6	3	4,25
	PUK	15	6	3,76	13	6	4,13	16	6	3,62
	ŚER	5	2	4,52	3	2	4,89	5	2	4,38
	WC	2	1	4,75	1	1	4,98	2	1	4,67
Motywowanie pozafinansowe	KAF	12	4	4,04	10	3	4,29	12	4	3,95
	ŚDO	8	1	4,24	8	2	4,55	9	2	4,12
	ŚDZ	18	6	3,27	18	6	2,81	17	6	3,45
	ŚED	11	3	4,06	14	5	3,85	8	1	4,14
	ŚZD	9	2	4,23	7	1	4,59	10	3	4,10
	ZTŻ	13	5	3,96	12	4	4,15	14	5	3,88
Motywowanie niematerialne	ATM	1	1	4,76	4	2	4,83	1	1	4,74
	BEZ	3	2	4,70	2	1	4,97	4	3	4,59
	CSR	17	6	3,30	16	5	3,33	18	6	3,29
	ECP	14	4	3,78	15	4	3,46	13	4	3,90
	PZD	16	5	3,53	17	6	3,15	15	5	3,67
	WLB	4	3	4,62	5	3	4,66	3	2	4,60

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują odpowiedzi respondentów, najmniejsza luka w skuteczności działania systemu motywacyjnego występowała w przypadku instrumentów motywowania niematerialnego, a największa - motywowania finansowego (zob. tabela 3). Na wielkość luki w obszarze motywowania finansowego największy wpływ miało niezadowolenie z oferowanych pracownikom świadczeń emerytalno-rentowych i rozwiązań dotyczących elastycznego systemu wynagradzania. Te elementy systemu motywacyjnego mniej skutecznie oddziaływały na reprezentantów generacji BB. Warto podkreślić, że sama wysokość wynagrodzenia stanowiła instrument motywowania, który był najbliższy oczekiwaniom pracowników.

Tabela 3. Dopasowanie instrumentów motywowania do oczekiwań pracowników w wieku od 38 do 73 lat oraz wielkość luk w skuteczności działania systemu motywacyjnego

Obszar	Instrument	Ogółem			Generacja BB			Generacja X		
		Dopaso- wanie	Luka $S_p - S_{p-rz}$	Luka waż.	Dopa- sowa- nie	Luka $S_p - S_{p-rz}$	Luka waż.	Dopaso- wanie	Luka $S_p - S_{p-rz}$	Luka waż.
		Śred. aryt.			Śred. aryt.			Śred. aryt.		
Motywowanie finansowe	DPZ	2,76	2,24	9,59	2,76	2,24	10,32	2,76	2,24	9,31
	ESW	2,42	2,58	10,51	2,08	2,92	12,17	2,55	2,45	9,90
	PIW	2,83	2,17	9,39	2,75	2,25	10,18	2,86	2,14	9,10
	PUK	2,66	2,34	8,82	2,69	2,31	9,56	2,64	2,36	8,54
	ŚER	2,41	2,59	11,70	2,11	2,89	14,11	2,52	2,48	10,85
	WC	3,11	1,89	8,98	3,14	1,86	9,26	3,10	1,90	8,87
		Łączna wartość luki	2,30	9,83	Łączna wartość luki	2,41	10,93	Łączna wartość luki	2,26	9,43
Motywowanie pozafinansowe	KAF	2,30	2,70	10,93	1,84	3,16	13,57	2,47	2,53	10,00
	ŚDO	3,07	1,93	8,18	3,33	1,67	7,62	2,97	2,03	8,35
	ŚDZ	2,09	2,91	9,53	1,65	3,35	9,39	2,25	2,75	9,48
	ŚED	3,14	1,86	7,55	3,39	1,61	6,18	3,05	1,95	8,09
	ŚZD	2,81	2,19	9,28	2,23	2,77	12,71	3,02	1,98	8,10
	ZTŻ	2,88	2,12	8,38	2,93	2,07	8,61	2,86	2,14	8,30
		Łączna wartość luki	2,29	8,98	Łączna wartość luki	2,44	9,68	Łączna wartość luki	2,23	8,72
Motywowanie niematerialne	ATM	3,70	1,30	6,18	3,77	1,23	5,95	3,68	1,32	6,27
	BEZ	3,80	1,20	5,63	3,65	1,35	6,70	3,86	1,14	5,25
	CSR	2,88	2,12	7,02	3,02	1,98	6,60	2,82	2,18	7,17
	ECP	2,62	2,38	9,00	2,23	2,77	9,60	2,76	2,24	8,71
	PZD	2,13	2,87	10,13	1,39	3,61	11,35	2,41	2,59	9,53
	WLB	3,06	1,94	8,94	3,03	1,97	9,16	3,07	1,93	8,86
		Łączna wartość luki	1,97	7,82	Łączna wartość luki	2,15	8,23	Łączna wartość luki	1,90	7,63

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze motywowania pozafinansowego najbardziej dopasowane do potrzeb pracowników okazały się propozycje firm w zakresie świadczeń edukacyjnych, a najmniej – w zakresie świadczeń na dzieci i systemu kafeteryjnego. Z działania systemu kafeteryjnego i oferty świadczeń na dzieci bardziej zadowoleni byli

przedstawiciele generacji X niż generacji BB. W przypadku generacji BB obszarem motywowania wymagającym znacznych zmian był też – tak ważny dla nich – system świadczeń zdrowotnych.

W opinii respondentów spośród instrumentów motywowania niematerialnego najmniej dopasowane do ich potrzeb były rozwiązania organizacyjne (które to rozwiązania są charakterystyczne dla bardziej elastycznych i mniej hierarchicznych systemów zarządzania organizacjami), tj. praca zdalna w domu i elastyczny czas pracy. Co więcej, te 2 instrumenty ułatwiają zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Tłumaczy to, dlaczego ta nowoczesna koncepcja motywowania wśród motywatorów niematerialnych zajęła zaraz po nich trzecią pozycję w rankingu niedopasowania do oczekiwań pracowników, mierzonego wielkością ważonej luki.

Jak podkreślają D. Vlacsekova i L. Mura, powołując się na wyniki badań różnych autorów, chociaż w ostatnich latach przeprowadzono wiele badań na temat zmieniających się modeli zarządzania kapitałem ludzkim, niestety wielu menedżerów nadal nie potrafi stosować w sposób efektywny instrumentów motywowania w swoich organizacjach [Vlacsekova, Mura 2017, pp. 112–114, 120–121]. Prawdopodobnie wynika to z tego, że nie poszerzają oni swojej wiedzy z tego zakresu. Powyższą tezę potwierdzają również rezultaty badań przeprowadzonych przez autorki rozdziału (zob. tabela 3). Sugerują one bowiem, że skuteczność działania systemów motywacyjnych przedsiębiorstw stanowiących miejsce pracy respondentów nie była duża.

Żaden z 18 rozpatrywanych instrumentów motywowania nie spełniał w dużym stopniu oczekiwań pracowników, którzy są przecież przedmiotem oddziaływania systemów motywacyjnych. Biorąc pod uwagę wszystkich respondentów ogółem, tylko w przypadku 6 motywatorów wystąpiło średnie dopasowanie do potrzeb pracowników, na czele z rozwiązaniami w zakresie bezpieczeństwa zatrudnienia i świadczeń edukacyjnych. Pozostałe 12 motywatorów, zdaniem respondentów, spełniało ich oczekiwania w małym stopniu, z czego najgorzej ocenianymi instrumentami okazały się rozwiązania organizacyjne w obszarze świadczeń na dzieci, pracy zdalnej w domu i systemów kafeteryjnych.

Dodatkowo systemy motywacyjne były w mniejszym stopniu dostosowane do potrzeb generacji BB niż generacji X. Świadczą o tym wysokości luk ważonych i nieważonych wyliczone dla 3 obszarów motywowania oraz to, że w opinii reprezentantów najstarszych pracowników 3 instrumenty w ogóle nie spełniały ich oczekiwań. Były to: (ponownie) praca zdalna w domu, świadczenia na dzieci i systemy kafeteryjne.

Zakończenie

Wyniki badań prezentowane w tym opracowaniu wskazują, że osoby w wieku od 38 do 73 lat chciałyby pracować w organizacjach o kulturze opartej na współpracy i wzajemnym szacunku, co jest silnie powiązane z dbaniem kadry kierowniczej o rozwój dobrych stosunków w pracy i zwiększanie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. W tej kulturze organizacyjnej nie może zabraknąć rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego z prywatnym oraz dających możliwość ustawicznego dokształcania się i pracy w dobrym zdrowiu. Efektem tych działań będzie wzrost poziomu zaangażowania i lojalności pracowników, co jest niezwykle istotne w okresie starzenia się społeczeństwa polskiego. Jednak, jak pokazały wyniki prezentowanych badań, aby to mogło nastąpić, skuteczność systemów motywacyjnych musi ulec znacznej poprawie, zwłaszcza w stosunku do najstarszej grupy pracowników.

Bibliografia

Charles J. (2003), *Diversity Management: An Exploratory Assessment of Minority Group Representation in State Government*, „Public Personnel Management”, vol. 32, no. 4.

Dokadia A., Rai S., Chawla D. (2015), *Multigenerational Differences in Work Attributes and Motivation: An Empirical Study*, „The Indian Journal of Industrial Relations”, vol. 51, no. 1.

Jurkiewicz C.L. (2000), *Generation X and the Public Employee*, „Public Personnel Management”, vol. 29, no. 1.

Keene D.L., Handrich R. (2015), *Loyalty, Longevity and Leadership: A Multigenerational Workforce Update*, „Jury Expert”, vol. 27, no. 2.

Klimczuk A. (2010), *Bariery rozwoju i perspektywy integracji międzypokoleniowej we współczesnej Polsce* [w:] D. Kałuża, P. Szukański (red.), *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź.

Lorbiecki A., Jack G. (2000), *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*, „British Journal of Management”, Vol. 11, No. 3.

Majewska M., Bator P. (2005), *Analiza luk w wiedzy narzędziem wspomagającym budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] L.M. Pacholski, S. Trzcieliński (red.), *Przedsiębiorstwo konkurencyjne*, Politechnika Poznańska, Poznań.

Malinowska E., Domżańska K. (2016), *Metoda luk w ocenie poziomu jakości usług kosmetycznych*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 2.

McCuiston V.E., Wooldrige B.R., Pierce C.K. (2004), *Leading the Diverse Workforce. Profit, Prospects and Progress*, „The Leadership & Organization Development Journal”, vol. 25, no. 1.

Nieżurawska J., Karaszewska H., Dziadkiewicz A. (2016), *Attractiveness of Cafeteria Systems as Viewed by Generation Z*, „International Journal of Economics and Management Engineering”, vol. 10, no. 2.

Nieżurawska-Zajac J. (2018), *Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balance i koncepcji „hygge” w opinii Generacji Y – badania pilotażowe*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1 (51).

Panait C.A., Panait N.G. (2018), *Trends in Non-Financial Motivation Policies of Employees*, „Global Economic Observer”, vol. 6, no. 1.

Robert M. (2006), *Nowe myślenie strategiczne. Czyste i proste*, MT Biznes, Warszawa.

Tolbize A. (2008), *Generational Differences in the Workplace*, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Minnesota.

Vlacseková D., Mura L. (2017), *Effects of Motivational Tools on Employee Satisfaction in Small and Medium Enterprises*, „Oeconomia Copernicana”, vol. 8, no. 1.

Yang S.B., Guy M.E. (2006), *GenXers versus Boomers. Work Motivators and Management Implications*, „Public Performance & Management Review”, vol. 29, no. 3.

Anna Maria Nikodemaska-Wołowik
anna.nikodemaska-wołowik@ug.edu.pl
Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny

Katarzyna Andruszkiewicz-Badura
katarzyna.andruszkiewicz@gmail.com

Dagmara Wach
dagmara.wach@ug.edu.pl
Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny

Kompetencje przyszłych pracowników w Polsce a oczekiwania pracodawców w ujęciu międzynarodowym

Prospective Employees' Competences in Poland and Employers' Requirements on an International Scale

Abstract: This chapter, drawing on a survey conducted among 194 young potential employees in Poland, aims to explore their self-appraisal versus employers' requirements for hard and soft competences on the international labor market. In the light of presented considerations, the enquiry results may be extended internationally, as young employees have become much more active globally. This paper is intended to be focused on practical aspects, thus its major contribution may be perceived twofold: the findings are addressed to the decision-makers in companies as well as educational institutions.

Key words: employees' competences, employers' requirements, young generation, competence assessment

Wprowadzenie

Zmiany kompetencji i oczekiwań pracowników stają się obecnie jednym z najważniejszych wyzwań dla osób zarządzających współczesnymi organizacjami. Rośnie znaczenie kapitału ludzkiego jako kluczowego źródła przewagi kompetencyjnej, a pracodawcy na nieznaną dotąd skalę poszukują pracowników dysponujących zróżnicowanymi kompetencjami [Wiktorowicz, Warwas 2016, s. 13]. Dostrzec można nowe zjawisko w międzynarodowej rzeczywistości gospodarczej. Otóż w obrębie jednej organizacji dochodzi do spotkania pracowników reprezentujących kilka generacji, diametralnie różniących się predyspozycjami i podejściem do wykonywanych zadań.

Zdając sobie sprawę z kontrowersji, jakie wzbudza tzw. pokoleniowa megasegmentacja, dalej wykorzystano ją z zastrzeżeniem, że generację Y (osoby urodzone między 1980 a 1999 rokiem, a według niektórych źródeł – 1982 a 2003 rokiem) można uznać za pierwszy segment, którego późniejsze roczniki pojawiły się w Polsce w podobnym czasie jak w krajach wysoko rozwiniętych. W przypadku pokoleń wcześniejszych należy uwzględnić uwarunkowania społeczno-gospodarcze wyraźnie różniące te segmenty. Obecnie na rynku pracy funkcjonują jednocześnie przedstawiciele *baby boomers*, pokolenia X, pokolenia Y (in. *millennials*) i najmłodszych pracowników – pokolenia Z, co dla pracodawców jest poważnym wyzwaniem. Zjawisko to stanowiło dla autorek inspirację do przeprowadzenia badań nad zapotrzebowaniem pracodawców na kompetencje miękkie i twarde oraz możliwością jego zaspokojenia przez osoby obecnie wchodzące na rynek pracy.

Celem niniejszego rozdziału o charakterze aplikacyjnym i praktycznym jest wstępna identyfikacja oraz ocena kompetencji posiadanych przez osoby wkraczające na rynek pracy w odniesieniu do potrzeb zgłaszanych przez pracodawców. Poświęcono temu projekt badań empirycznych, zrealizowanych przez autorki metodą ankiety audytoryjnej na próbie celowej, liczącej 194 przedstawicieli studiów licencjackich, inżynierskich oraz magisterskich, na uczelniach publicznych i prywatnych, zarówno studiujących w trybie dziennym, jak i zaocznym, na Uniwersytecie Gdańskim oraz w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego. Badanie przeprowadzono w listopadzie i grudniu 2019 roku. Zadanie

to stanowi dla autorek pierwszą, eksploracyjną fazę planowanego projektu badawczego, mającego stanowić kompleksową ocenę sytuacji rynku pracy oraz jego dynamiki w zestawieniu z oczekiwaniami pokolenia u progu kariery zawodowej. Rozważania zawarte w niniejszym rozdziale odnoszą się do międzynarodowego rynku pracy, gdyż na takim właśnie rynku funkcjonują młodzi Polacy. W opracowaniu wykorzystano dane ze źródeł wtórnych, umożliwiające analizę aktualnego zapotrzebowania pracodawców na kompetencje dostępne po stronie podażowej rynku pracy. Sformułowano następujące pytania badawcze:

PB_1: Jak przedstawiciele pokolenia wchodzącego na rynek pracy oceniają swoje kompetencje, kluczowe z punktu widzenia pracodawców?

PB_2: Czy istnieją różnice w samoocenie posiadanych kompetencji wśród przedstawicieli różnych typów szkół wyższych?

Pokolenia na rynku pracy

Cztery wyżej wymienione pokolenia aktywnych pracowników cechują się odmiennym podejściem do wykonywanych zadań, innym poziomem lojalności, niejednokorną potrzebą rozwoju oraz skłonnością do poświęcenia się dla pracy i dobra organizacji. Jako szczególnie problematyczne wskazywane jest zetknięcie się najstarszego pokolenia z najmłodszym, obecnie rozpoczynającym karierę zawodową [Wiktorowicz, Warwas 2016, s. 13]. Starzenie się społeczeństw powoduje konieczność utrzymania dojrzałych pracowników jak najdłużej na rynku pracy przy jednoczesnym ustanowieniu gwarancji zatrudnienia dla ludzi młodych. Mając na uwadze zmiany demograficzne, zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi będzie stanowiło w najbliższych dekadach jedno z większych wyzwań menedżerskich.

Baby boomers, czyli przedstawiciele powojennego wyżu demograficznego, wychowali się w czasach społeczno-gospodarczych transformacji i politycznych zmian, dzięki czemu są bardziej elastyczni i lepiej dostosowują się do nowych warunków [Bergh, Behrer 2012, s. 22]. Cenią zaangażowanie w pracę, preferują pracę indywidualną lub kooperację. Charakteryzuje ich również cierpliwość, uznanie autorytetów, stabilność zachowań i większa skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez pracodawców. Zazwyczaj potrzebują wsparcia w zakresie zmian wprowadzanych w organizacji [Hysa 2016, s. 388].

Osoby z pokolenia X karierę zawodową rozpoczęły na początku lat 90. XX wieku. To indywidualiści i pesymiści, stanowiący liczne grono pracowników, w tym

również zarządzających i kierowników wyższego szczebla. Lojalni, przywiązujący się do pracy u jednego pracodawcy na długie lata, zaangażowani, są gotowi do wykonywania zadań w nadgodzinach oraz godni zaufania. Barię mogą być dla nich jednak coraz to nowsze i szybko zastępujące się technologie [Smolbik-Jęćmien 2013, s. 12].

Kolejna, aktywna na rynku pracy generacja – pokolenie Y – wyrosła jako pierwsza w epoce dostępu do Internetu oraz pojawiających się w czasie jej dorastania nowoczesnych technologii. Osoby te dbają o rozwój indywidualny, są bardziej krytyczne niż poprzednie pokolenia. Oczekują ciągłych zmian, wynikających również z braku pewności zatrudnienia. Dążą do samorealizacji i rozwoju osobistego oraz zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym [Winograd, Hais 2011]. W przeciwieństwie do pokolenia X roszczeniowi *milenialsi* wykazują mniejszą lojalność wobec pracodawcy, nie wiążąc się z jedną firmą na całe życie zawodowe [Gwarek, Samitowska, Smoguła 2014, s. 130]. Osiągają wysoki poziom wykształcenia, co obrazuje przyrost poziomu wskaźnika skolaryzacji¹ na przestrzeni lat. Współczynnik skolaryzacji brutto w szkolnictwie wyższym wzrósł z 12,9% w roku akademickim 1990/91 do 53,8% w roku akademickim 2010/2011. Choć w kolejnych latach odnotowano kilkuprocentowy spadek, to w roku akademickim 2017/2018 osiągał on nadal wysoki poziom 46,9%. Współczynnik skolaryzacji netto wynosił w tym samym roku 36,2% [GUS 2018, ss. 15–16]. Tak znaczny wzrost poziomu wykształcenia wśród osób aktywnych na rynku pracy spowodował nie tylko podniesienie poziomu kwalifikacji strony podaźowej, lecz także wzrost oczekiwań pracodawców. Według badań PARP wykształcenie, obok płci i doświadczenia zawodowego kandydatów, to jedno z głównych wymagań rekrutacyjnych. Wykształcenie wyższe było szczególnie istotne dla ponad połowy pracodawców rekrutujących na stanowiska specjalistyczne i kierownicze [Kocór, Strzebońska 2014, s. 38].

Z kolei generacja Z stawia dopiero pierwsze zawodowe kroki na rynku pracy. W dostępnych opracowaniach zaznacza się, że wnioski na temat tego pokolenia, urodzonego już w nowym milenium, należy traktować nadal jako prognozę. Osoby te nie potrafią funkcjonować bez dostępu do Internetu i mediów elektronicznych, wśród których się urodziły i dojrzewały (stąd inna nazwa tej generacji – pokolenie

¹ Współczynnik skolaryzacji brutto jest to stosunek liczby wszystkich osób uczących się na danym poziomie do całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia (dla szkolnictwa wyższego 19–24 lata, według stanu w dniu 31 grudnia) wyrażony w procentach. Współczynnik skolaryzacji netto natomiast pokazuje odsetek osób uczących się w nominalnym wieku kształcenia na danym poziomie w całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia [GUS 2018].

C, od ang. connected). Dążą do osiągnięcia wysokiego poziomu kariery zawodowej natychmiast, bez długoletnich starań i wysiłku. Cechują się mobilnością i znają języki obce, toteż z niespotykaną wśród reprezentantów starszych pokoleń łatwością mogą poszukiwać pracy na całym świecie. Nie zależy im na stabilności zatrudnienia, są wielozadaniowi, uciekają od rutyny i trudno im się skupić na wykonywaniu jednej czynności [Hysa 2016, ss. 389–390].

Oczekiwania pracodawców

Pracodawcy dostrzegli, że w przypadku absolwentów największa luka kompetencyjna dotyczy następujących kompetencji, uszeregowanych dalej według stopnia ważności: umiejętności określania i uzasadniania priorytetów, umiejętności organizacji pracy, poprawnej samooceny – rozumienia własnych mocnych stron i ograniczeń, efektywnej komunikacji, umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów, umiejętności pracy w zespole, zaangażowania oraz umiejętności zarządzania projektami [Kompetencje i kwalifikacje... 2012, ss. 13–14].

Już w 2011 roku w badaniu prowadzonym przez centrum badawcze Phoenix University jako kluczowe kompetencje przyszłości (odnoszące się wtedy do 2020 roku) wskazano: umiejętność formułowania wniosków, inteligencję społeczną, brak rutyny w szukaniu rozwiązań, współpracę międzykulturową, analizę dużej ilości danych, komunikację w nowych mediach, transdyscyplinarność, myślenie projektowe, umiejętność filtrowania informacji oraz zdolność do pracy w zespołach wirtualnych [Future Work... 2011, ss. 8–12].

Raport Manpower Group z międzynarodowego *Badania niedoboru talentów* przeprowadzonego w 2018 roku wskazuje, że problem ze znalezieniem pracowników był w badanym roku większy niż kiedykolwiek wcześniej². W 45% przebadanych na świecie firm zadeklarowano, że poszukiwania pracowników dysponujących oczekiwanymi kompetencjami kończą się fiaskiem. W ujęciu globalnym najwięcej problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników zgłaszali

² Jest to badanie o charakterze ilościowym, wykorzystujące wywiady z 39 195 pracodawcami w sześciu sektorach przemysłu w 43 krajach. W badaniu udział wzięły następujące kraje: Argentyna, Australia, Austria, Belgia, Brazylia, Bułgaria, Kanada, Chiny, Kolumbia, Kostaryka, Czechy, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Gwatemala, Hong Kong, Węgry, Indie, Irlandia, Izrael, Włochy, Japonia, Meksyk, Holandia, Nowa Zelandia, Norwegia, Panama, Peru, Polska, Portugalia, Rumunia, Singapur, Słowacja, Słowenia, RPA, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Tajwan, Turcja, Wielka Brytania i USA.

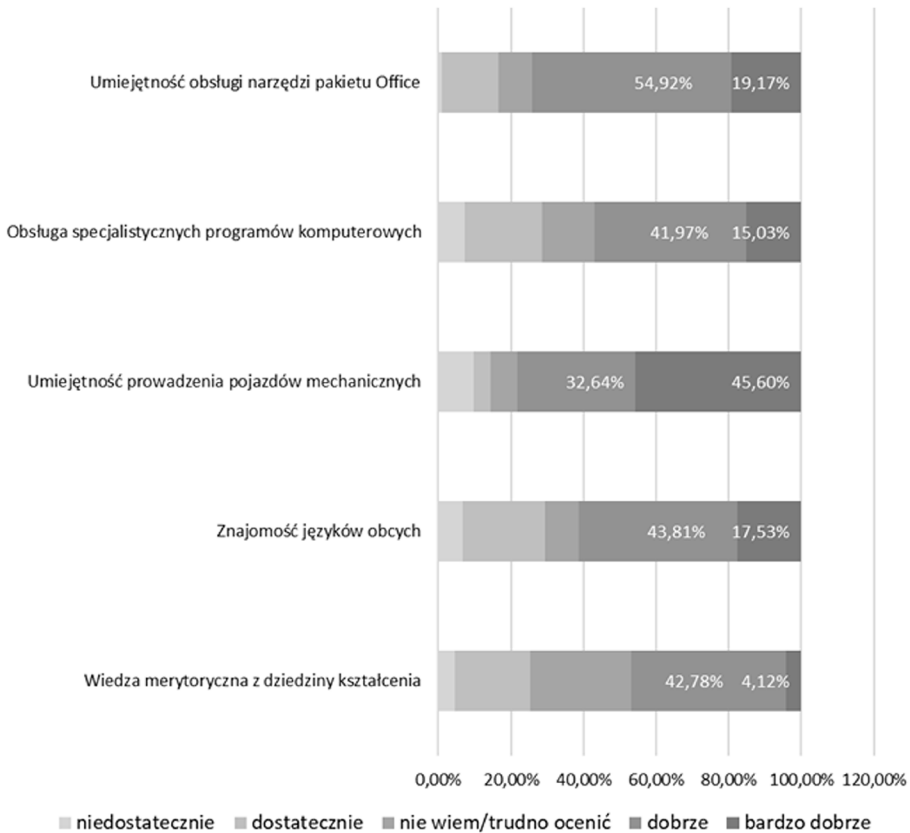
w 2018 roku pracodawcy w Japonii (89%), Rumunii (81%) i na Tajwanie (78%). W Polsce sytuację tę odnotowano głównie w dużych przedsiębiorstwach, w 67% takich podmiotów [Badanie niedoboru... 2018, ss. 4–5]. Najmniej problemów z dostępnością właściwych pracowników zadeklarowali natomiast pracodawcy w Wielkiej Brytanii (19%), Irlandii (18%) oraz w Chinach (13%).

Do przyczyn wspomnianych wyzwań polscy pracodawcy zaliczyli kolejno: brak dostępnych kandydatów/kandydatek (51%), zbyt wysokie oczekiwania finansowe (18%), brak wystarczającego doświadczenia zawodowego (12%), brak kompetencji twardych (8%) oraz miękkich (1%), zbyt wysokie oczekiwania w zakresie benefitów pozapłacowych (1%), problemy wynikające ze specyfiki firmy, np. jej lokalizacja (1%) oraz inne – bliżej niesprecyzowane (7%). Natomiast w przypadku umiejętności kluczowych dla polskich pracodawców najczęściej wymieniano: umiejętność współpracy (50%), zdolność dobrej organizacji czasu pracy (49%) oraz umiejętność komunikacyjne (44%) [Badanie niedoboru... 2018, ss. 4–5].

Subiektywna ocena kompetencji twardych po stronie podażyowej rynku pracy

Jak wynika z ankiety przeprowadzonej przez autorki, badani najwyżej ocenili swoje umiejętności związane z prowadzeniem pojazdów mechanicznych (ze zbioru kompetencji twardych) – 78,24% badanych oceniło je dobrze i bardzo dobrze. Na drugim miejscu (74,09%) znalazła się kompetencja określona jako użytkowanie narzędzi pakietu Office, a w dalszej kolejności: znajomość języków obcych (61,34%), obsługa specjalistycznych programów komputerowych (57%) oraz posługiwanie się wiedzą merytoryczną z wybranej dziedziny kształcenia (46,9%). Na rysunku 1 przedstawiono wyniki samooceny młodzieży w odniesieniu do kompetencji twardych.

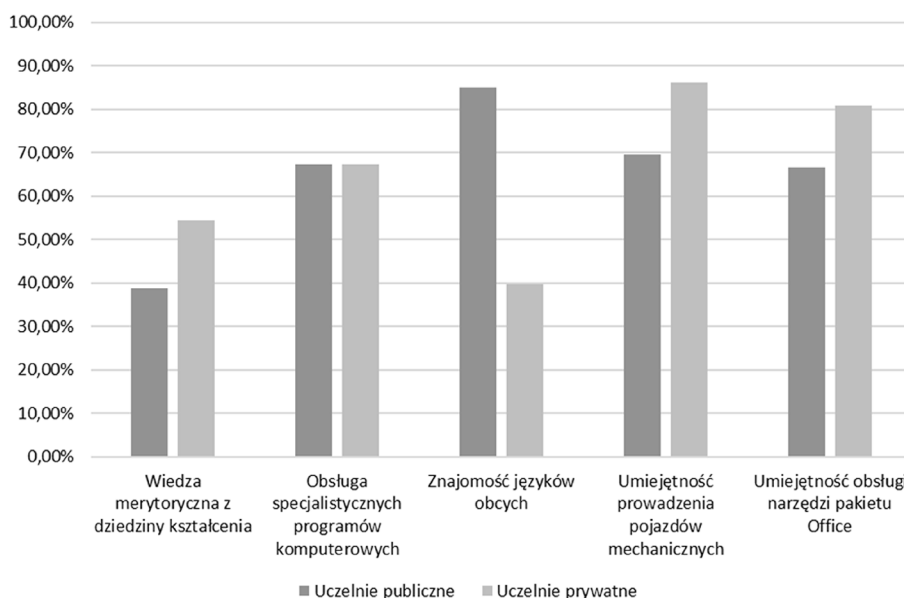
Rysunek 1. Ocena posiadanych kompetencji twardych przez respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, lepiej swój poziom wiedzy merytorycznej ocenili respondenci kształtujący się w uczelni prywatnej (54,4% oceniło jej poziom dobrze i bardzo dobrze) niż ci z uczelni publicznej (38,8%). Podobny wynik uzyskano w ocenie umiejętności obsługi specjalistycznych programów komputerowych odpowiednich dla wybranego kierunku kształcenia. Wśród studentów szkoły prywatnej 67,3% oceniło poziom tej kompetencji jako dobry i bardzo dobry, natomiast w uczelni publicznej wynik ten wyniósł jedynie 45,6%. Inną zależność można było zaobserwować w przypadku znajomości języków obcych: poziom kompetencji jako dobry i bardzo dobry oceniło 85% ankietowanych z uczelni publicznej i zaledwie 39,6% spośród studiujących w uczelni prywatnej, co przedstawiono na rysunku 2.

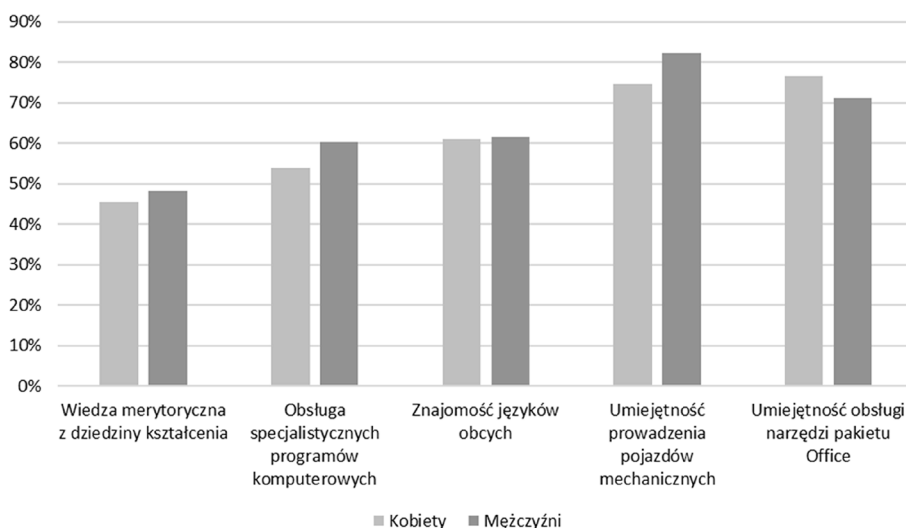
Rysunek 2. Ocena kompetencji twardych w stopniu dobrym i bardzo dobrym w podziale ze względu na rodzaj uczelni, w której kształcili się respondenci



Źródło: opracowanie własne.

W analizie zauważono również różnice w ocenie kompetencji twardych ze względu na płeć respondentów. Jedynym obszarem, w którym kobiety wyżej od mężczyzn oceniły własne kompetencje, była umiejętność obsługi narzędzi pakietu Office (76,7% kobiet i 71,11% mężczyzn). Na tym samym poziomie (odpowiednio 61,17% i 61,54%) obie grupy oceniły swoją znajomość języków obcych. Posiadanie pozostałych kompetencji twardych wyżej (o 3–7 p.p.) ocenili mężczyźni niż kobiety (rysunek 3).

Rysunek 3. Ocena kompetencji twardych w stopniu dobrym i bardzo dobrym w podziale ze względu na płeć respondentów

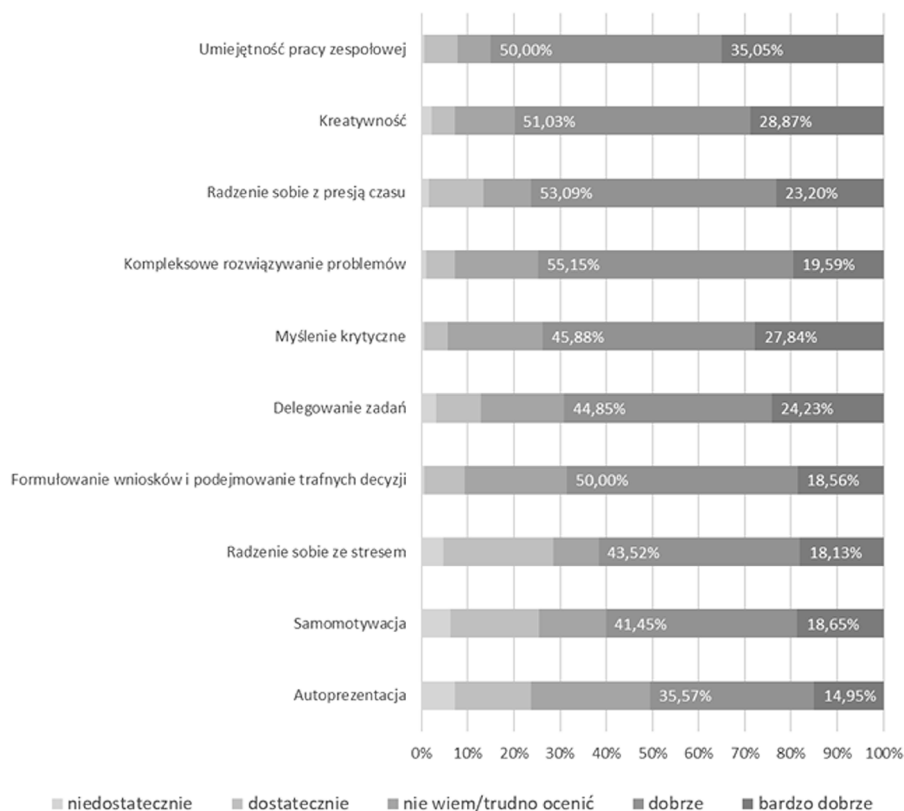


Źródło: opracowanie własne.

Subiektywna ocena kompetencji miękkich po stronie podażowej rynku pracy

Jak wynika z zestawienia subiektywnej oceny kompetencji miękkich, osoby biorące udział w badaniu najlepiej oceniły swoją umiejętność pracy zespołowej (85,05% respondentów oceniło ją dobrze i bardzo dobrze). W pierwszej piątce najlepiej ocenianych kompetencji znalazły się również kolejno: kreatywność (79,9%), radzenie sobie z presją czasu (76,29%), kompleksowe rozwiązywanie problemów (74,74%) oraz myślenie krytyczne (73,71%). Najmniej pewnie ankietowani czuli się w zakresie autoprezentacji, którą dobrze i bardzo dobrze oceniła jedynie połowa badanych. Wyniki te zobrazowano na rysunku 4.

Rysunek 4. Ocena posiadanych kompetencji miękkich przez respondentów

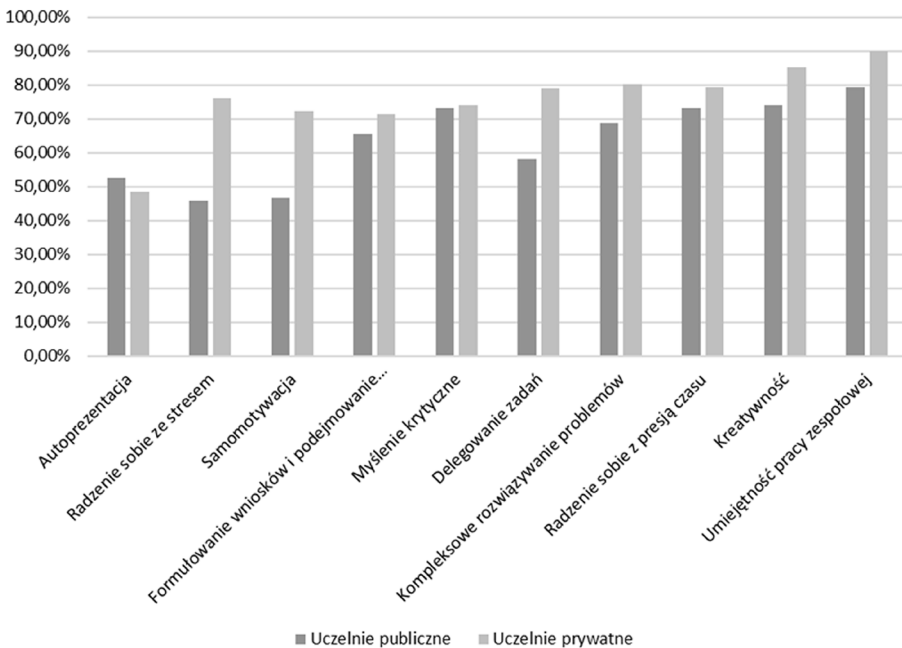


Źródło: opracowanie własne.

Analizując różnice w ocenie kompetencji miękkich w podziale ze względu na typ uczelni, zauważono, że badani studiujący w uczelni prywatnej zdecydowanie wyżej ocenili swoją umiejętność radzenia sobie ze stresem. 76,2% z nich określiło swoją kompetencję w tym zakresie jako dobrą i bardzo dobrą. Wśród ankietowanych na uczelni publicznej odsetek ten był aż o 30,5 p.p. mniejszy. Kolejne znaczące różnice odnotowano w ocenie samomotywacji, którą o 25,5 p.p. lepiej ocenili badani studiujący w prywatnej szkole wyższej, oraz delegowaniu zadań, którą tę kompetencję dobrze ocenili co piąty ankietowany z uczelni prywatnej. Oceny pozostałych kompetencji kształtowały się na podobnym poziomie, nieprzekraczającym progu 10 p.p. różnicy. Nie wykazano żadnej znaczącej przewagi w samoocenie kompetencji miękkich studentów uczelni publicznej, co nasuwa wniosek, że

osoby kształcące się w uczelni prywatnej generalnie lepiej postrzegają posiadane przez siebie kompetencje miękkie, co zobrazowano na rysunku 5.

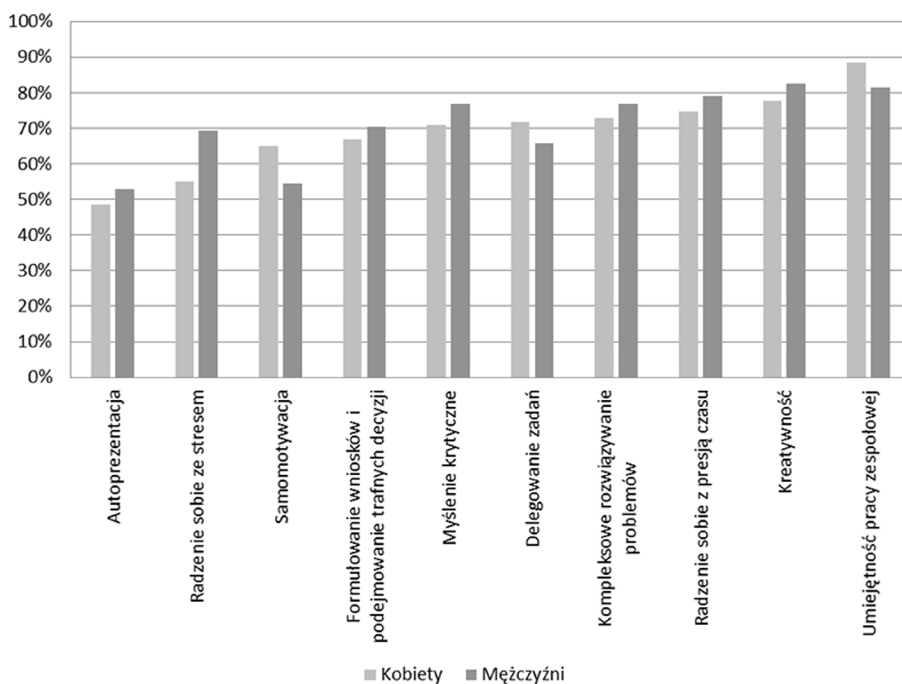
Rysunek 5. Ocena kompetencji miękkich w stopniu dobrym i bardzo dobrym w podziale ze względu na rodzaj uczelni, w której kształcili się respondenci



Źródło: opracowanie własne.

Według kryterium płci największe różnice zauważono w ocenie umiejętności radzenia sobie ze stresem, którą wysoko oceniło o 14,33 p.p. więcej mężczyzn. Znaczącą przewagę kobiet wykazano natomiast w zakresie samomotywacji, którą lepiej oceniło o 10,61 p.p. więcej. Kobiety uważają siebie za: bardziej zmotywowane, umiejące delegować zadania i pracować w zespole. Posiadanie przez siebie pozostałych kompetencji miękkich wyżej ocenili mężczyźni, ale różnice te nie przekroczyły kilku procent. Wyniki te zostały przedstawione na rysunku 6.

Rysunek 6. Ocena kompetencji miękkich w stopniu dobrym i bardzo dobrym w podziale ze względu na płeć respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

W niniejszym rozdziale uwypuklono główne tendencje zidentyfikowane na międzynarodowym rynku pracy w kontekście wzrostu kompetencyjnych wymagań pracodawców i kompetencyjnej samooceny młodego pokolenia u progu kariery zawodowej.

Odpowiadając na PB_1, stwierdzono, że młodzież wysoko ocenia swoje kompetencje w zakresie kluczowym dla pracodawców. Do najwyższej ocenionych kompetencji twardych należały: umiejętność prowadzenia pojazdów mechanicznych oraz korzystanie z narzędzi pakietu Office, natomiast do miękkich: umiejętność pracy zespołowej, kreatywność oraz radzenie sobie z presją czasu.

Twierdząco odpowiadziano także na PB_2. W analizie stwierdzono znaczące różnice w ocenie poziomu kompetencji między przedstawicielami uczelni publicznej

i prywatnej. W przypadku każdej kompetencji twardej różnice te były istotne statystycznie. Dla kompetencji miękkich, takich jak: radzenie sobie ze stresem, samomotywacja, umiejętność pracy zespołowej i delegowanie zadań, również wykazano różnice istotne statystycznie.

Do podstawowych ograniczeń zrealizowanych badań należy nielosowy dobór próby i jej wielkość: w przypadku respondentów indywidualnych – celowy, a w przypadku wyboru uczelni – wygodny. Jednak, co podkreślono na wstępie, sondaż ten ma charakter wprowadzający i stanowi część szerszego projektu badawczego.

Bibliografia

Future Work Skills 2020 (2011), University of Phoenix Research Institute, Palo Alto, ss. 8–12.

Gwarek A., Samitowska W., Smoguła M. (2014), *Zderzenie pokoleń a rynek pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 840 Ekonomiczne problemy usług nr 114. Szczecin, s. 130.

Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i zarządzanie z. 97, Katowice, ss. 388–390.

Kocór M., Strzebońska A. (2014), *Zapotrzebowanie na pracowników. Na podstawie badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2013 roku w ramach IV edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Edukacja a rynek pracy – tom I*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 38.

Badanie niedoboru talentów 2018 (2018), Manpower Group, ss. 4–5, [online], www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/NiedoborTalentow_2018_Polska.pdf, dostęp: 27.12.2018.

Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, zeszyt nr 36, Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Rzeszów, s. 229.

Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy (2012), Raport Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Amerykańskiej Izby Handlu w Polsce, Ernst & Young, Warszawa, ss.13–14.

Szkoły wyższe i ich finanse w 2017 r. (2018), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, Gdańsk, ss. 15–16.

Van den Bergh J., Behrer M. (2012), *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa, s. 22.

Walków M. (2019), *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?* [online], www.businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr, dostęp: 27.12.2019.

Wiktorowicz J., Warwas I. i in. (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 13.

Winograd M., Hais M.D. (2011), *Millennial Momentum: How a New Generation Is Remaking America*, Rutgers University Press, New Brunswick, New Jersey, ss. 26–43.

Agata Szkiel

a.szkiel@wpit.umg.edu.pl

Uniwersytet Morski w Gdyni

Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

Samoocena kontekstu organizacji w systemach zarządzania bezpieczeństwem żywności¹

Self-assessment of the Context of the Organization in Food Safety Management Systems

Abstract: In order to achieve sustained success, companies which are part of a food chain should be flexible in adapting to the changing conditions of their environment. Organizations that want to be seen as a worthy rival should meet food safety requirements formulated by various interested parties in a sustainable way. Under the principle of continuous improvement, the effectiveness of actions taken by organizations to understand the context of their activities should be subject to systematic assessment. Self-assessment is one of the methods organisations can use.

This chapter aims to present how the requirements of norm ISO 9004:2018 can be used to conduct a self-assessment of the understanding of the organization's context within the food safety management system following ISO 22000:2018 requirements. The paper presents the requirement of ISO 22000:2018 concerning the analysis of the context of the organization, describes the aim of employing self-assessment and points to

¹ Praca została sfinansowana ze środków projektu zespołowego nr WPiT/2019/PZ/04.

example criteria which can be used to carry out a self-assessment of the organization's context and to interpret the results.

Key words: self-assessment, the context of the organization, ISO 22000, food safety management system

Wstęp

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 22000:2018, integralną częścią systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności powinna być analiza kontekstu organizacji, czyli czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, które mogą wpływać na podejście organizacji do realizacji celów dotyczących bezpieczeństwa żywności, a także jej zdolność do osiągnięcia zamierzonych wyników funkcjonowania systemu [ISO 22000 2018, s. 9]. Jest to nowe wymaganie, wprowadzone do normy ISO 22000 wraz z jej nowelizacją, przeprowadzoną w 2018 roku. Wprowadzenie wymagania zrozumienia kontekstu organizacji do wymagań dla systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności jest konsekwencją podejścia do zarządzania organizacją, przyjętego we wszystkich normach dla systemów zarządzania opracowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Zgodnie z tym podejściem trwałe sukcesy organizacji zależy od jej umiejętności dostosowania się do wymagań stawianych przez turbulentne otoczenie, w którym ona funkcjonuje. Poszukiwanie możliwości utrwalania pozycji konkurencyjnej w długim okresie jest jednym z podstawowych wyznaczników konkurencyjności. Powinno ono znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii organizacji, opartej na zaspokojeniu potrzeb oraz doskonaleniu relacji z interesariuszami [Adamczyk 2018, ss. 342–344].

Do narzędzi, które zgodnie z normą ISO 22000:2018 organizacja powinna obowiązkowo stosować do określenia stopnia, w jakim są spełnione wymagania dla systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności (w tym dotyczące zrozumienia kontekstu organizacji), a także do oceny skuteczności systemu, należą: audit wewnętrzny oraz przegląd zarządzania [Dzwolak 2018, ss. 42–43]. Organizacja może jednak zastosować również inne, opcjonalne metody w celu oceny dojrzałości systemu, w tym samoocenę. Polega ona na systematycznym, wszechstronnym i kompleksowym przeglądzie działalności organizacji i jej wyników ze względu na przyjęte kryteria oceny, zmierzającym do identyfikacji silnych stron organizacji oraz obszarów wymagających usprawnień, dającym możliwość nadawania priorytetów działaniom doskonalącym [Haffer 2011, s. 193].

Wytyczne dotyczące dokonywania samooceny zawiera norma ISO 9004:2018. Wprawdzie wytyczne te dotyczą samooceny w systemie zarządzania jakością zgodnym z normą ISO 9001:2015, jednak ze względu na uniwersalność metody, może być ona również stosowana, po dostosowaniu do potrzeb organizacji i specyfiki jej systemu zarządzania, w ocenie dojrzałości innych systemów, w tym zarządzania bezpieczeństwem żywności.

Celem rozdziału jest przedstawienie możliwości wykorzystania wytycznych normy ISO 9004:2018 do dokonywania samooceny jednego z nowych elementów systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, jakim jest zrozumienie kontekstu organizacji, a także wskazanie przykładów kryteriów, które mogą być zastosowane przez organizację do dokonywania samooceny oraz interpretacji jej wyników.

System zarządzania bezpieczeństwem żywności według wymagań normy ISO 22000:2018

Jednym z powszechnie znanych i uznanych w skali międzynarodowej narzędzi systemowego podejścia do zarządzania organizacją zorientowaną na bezpieczeństwo produkowanej i wprowadzanej na rynek żywności jest system zarządzania bezpieczeństwem żywności zbudowany w oparciu o wymagania normy ISO 22000:2018. Norma ta jest ukierunkowana na wspomaganie organizacji należących do łańcucha żywnościowego, niezależnie od wielkości i charakteru prowadzonej działalności, w procesie wdrażania, utrzymania i ciągłego doskonalenia skutecznego systemu zarządzania, który umożliwia [ISO 22000 2018, s. 1]:

- poprawę ogólnych efektów działań organizacji w zakresie bezpieczeństwa żywności;
- wykazanie zdolności organizacji do stałego dostarczania bezpiecznej żywności, która spełnia wymagania klientów oraz mających zastosowanie wymagań prawnych dotyczących bezpieczeństwa żywności.

Głównym założeniem normy ISO 22000:2018 jest to, że najbardziej skuteczny system w obszarze bezpieczeństwa żywności, przynoszący maksymalne korzyści, zarówno organizacji, jak i wszystkim jej stronom zainteresowanym, to taki system, który jest ustanowiony, utrzymywany i aktualizowany w ramach kompleksowego systemu zarządzania i jest włączony do ogółu działań związanych z zarządzaniem organizacją.

Norma ISO 22000:2018 specyfikuje wymagania dla systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności w następujących obszarach:

- kontekst organizacji, w tym wymagania dotyczące analizy i zrozumienia kontekstu, w jakim funkcjonuje organizacja, a także zidentyfikowania stron zainteresowanych organizacją oraz ich wymagań dotyczących bezpieczeństwa żywności;
- przywództwo, w tym wymagania dotyczące zaangażowania kierownictwa, polityki bezpieczeństwa żywności, odpowiedzialności i uprawnień personelu;
- planowanie, w tym wymagania dotyczące celów bezpieczeństwa żywności oraz analizy ryzyka, które może mieć wpływ na stopień ich osiągnięcia;
- wsparcie, w tym wymagania dotyczące zasobów ludzkich, infrastruktury, środowiska pracy, współpracy z dostawcami, komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej, dokumentacji systemu;
- działania operacyjne, w tym wymagania dotyczące programów wstępnych, analizy zagrożeń, planu HACCP, weryfikacji systemu oraz nadzoru nad niezgodnościami;
- ocena efektów działania, w tym wymagania dotyczące monitorowania i pomiarów, auditu wewnętrznego oraz przeglądu zarządzania;
- doskonalenie, w tym wymagania dotyczące działań korygujących, doskonalenia i aktualizacji systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności.

Norma ISO 22000:2018 może być podstawą certyfikacji systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. Certyfikat systemu stanowi potwierdzenie, że wszystkie zagrożenia bezpieczeństwa żywności zostały przez przedsiębiorstwo zidentyfikowane i ocenione oraz że są nadzorowane w taki sposób, by wprowadzane do obrotu produkty nie wpływały negatywnie na zdrowie konsumentów.

Zrozumienie kontekstu organizacji

Podstawą dla utrzymania skutecznego systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności powinno być zrozumienie kontekstu funkcjonowania organizacji [Dzwołak 2018, s. 9]. Analiza kontekstu organizacji polega na zidentyfikowaniu czynników, które są istotne dla celu jej działania i kierunków strategicznych oraz takich, które wpływają na jej zdolność do osiągnięcia zamierzonych wyników systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, w tym realizacji założonych celów dotyczących bezpieczeństwa żywności. Mogą to być zarówno czynniki pozytywne,

które będą ułatwiały organizacji osiągnięcie celów, jak i negatywne, które będą utrudniały bądź uniemożliwiały ich realizację [ISO 22000 2018, s. 9]. Analizując kontekst działalności, organizacja powinna uwzględnić m.in. aspekty kulturowe, społeczne, związane z prawem, technologią, wiedzą, konkurencją, fałszowaniem żywności, obroną żywności przed jej celowym skażeniem. Ponieważ otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja, podlega ciągłym zmianom, informacje dotyczące kontekstu organizacji powinny być systematycznie przeglądane i aktualizowane [ISO 22000 2018, s. 9].

Kluczowe czynniki definiujące kontekst organizacji i mające wpływ na jej cele można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Podczas analizy środowiska zewnętrznego ważne jest branie pod uwagę przede wszystkim zmieniających się wymagań klientów dotyczących bezpieczeństwa żywności oraz przepisów prawa żywnościowego. Należy także uwzględnić relacje z zewnętrznymi interesariuszami, współpracującymi z organizacją w ramach łańcucha żywnościowego, oraz ich wartości związane z bezpieczeństwem żywności [PN-ISO 31000 2012, s. 43]. Z kolei analiza czynników wewnętrznych powinna obejmować silne oraz słabe strony organizacji w powiązaniu z procesami realizowanymi w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności, polityką i celami dotyczącymi bezpieczeństwa żywności oraz towarzyszącymi im szansami i zagrożeniami. Mogą to być czynniki związane z wartościami i kulturą organizacyjną, obejmujące strukturę organizacyjną, podział odpowiedzialności i uprawnień, wiedzę organizacji, zasoby, procesy podejmowania decyzji [PN-ISO 31000 2012, s. 45]. Organizacja powinna przeanalizować, w jaki sposób czynniki wewnętrzne są powiązane z czynnikami zewnętrznymi oraz czy poszczególne czynniki wpływają na siebie pośrednio lub bezpośrednio [Matuszak-Flejszman, Pochyluk 2016, s. 16].

Jednym z czynników, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do realizacji celów dotyczących bezpieczeństwa żywności, są potrzeby stron zainteresowanych, np. klientów, konsumentów końcowych, dostawców, organów urzędowej kontroli żywności, jednostek certyfikujących [Dzwolak 2018, s. 9]. W normie ISO 22000:2018 przyjęto holistyczne podejście do analizy stron zainteresowanych, mające na celu redukcję ryzyka pominięcia przez organizację istotnych z punktu widzenia jej działalności stron zainteresowanych [Jedynak 2015, s. 327]. Zgodnie z tym podejściem organizacja powinna zidentyfikować strony zainteresowane, istotne dla jej systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, a także ich wymagania. Powinna także przeglądać i aktualizować informacje w tym zakresie [ISO 22000 2018, s. 9]. Istotne strony zainteresowane to takie, które stwarzają ryzyko dla systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności,

jeżeli ich potrzeby nie zostaną spełnione. Są to więc strony zainteresowane, od których zależy skuteczność systemu, a tym samym sukces organizacji [PN-EN ISO 9000 2015, s. 6].

Wyniki analizy kontekstu organizacji powinny być uwzględniane podczas planowania systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności oraz określania ryzyka i szans, do których organizacja powinna się odnieść. Ma to na celu zapewnienie, że system będzie osiągał zamierzone wyniki, zapobieżenie wystąpieniu niepożądanych skutków oraz osiągnięcie ciągłego doskonalenia [ISO 22000 2018, s. 11]. Aby organizacja właściwie zarządzała ryzykiem związanym ze zmieniającymi się czynnikami, mającymi wpływ na skuteczność systemu, powinna systematycznie monitorować swoje otoczenie [ISO 9004 2018, s. 4]. Celem systemowego zarządzania ryzykiem nie jest jednak zmniejszenie poziomu zmienności otoczenia, ale wdrożenie skutecznego sposobu radzenia sobie z ryzykiem wynikającym z tej zmienności. Planując działania odnoszące się do zidentyfikowanego ryzyka związanego z kontekstem funkcjonowania, organizacja powinna wziąć pod uwagę, że do czynników zewnętrznych musi się w dużej mierze dostosować, natomiast wewnętrzne może w dużej mierze modyfikować [Wierzowiecka 2017, s. 14].

Cele samooceny

Celem samooceny jest zgromadzenie informacji na temat wyników działań organizacji, mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa wprowadzanej na rynek żywności, a także ocena stopnia dojrzałości jej systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. Samoocena umożliwia zidentyfikowanie mocnych i słabych stron systemu, związanego z nimi ryzyka oraz określenie obszarów wymagających doskonalenia. Umożliwia również ustalenie priorytetów dotyczących działań doskonalących, niezbędnych do osiągnięcia przez organizację trwałego sukcesu. Samoocena może więc wspierać działania organizacji w zakresie planowania zmian w systemie. Może być także zastosowana do oceny porównań wyników systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności z wynikami innych organizacji, zwiększania świadomości personelu dotyczącej bezpieczeństwa żywności i wartości, jakimi kieruje się organizacja w tym zakresie, a także promowania zaangażowania zainteresowanych stron [ISO 9004 2018, s. 24]. Jeżeli samoocena będzie dokonywana systematycznie, stanie się narzędziem monitorowania postępu organizacji w doskonaleniu systemu w czasie [Kwintowski 2015, s. 348].

Wyniki organizacji, związane z analizą jej kontekstu, mogą zostać ocenione w ramach odrębnej samooceny, mogą być również przedmiotem oceny w ramach samooceny całego systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. Bez względu na przyjęte podejście, samoocena powinna być dokonywana przez kompetentny zespół wyznaczony przez kierownictwo organizacji. Powinny go tworzyć osoby posiadające praktyczne umiejętności w zakresie dokonywania samooceny, jak i wiedzę niezbędną do prawidłowego zidentyfikowania czynników mających wpływ na system zarządzania bezpieczeństwem żywności organizacji. W skład zespołu mogą wejść osoby odpowiedzialne za współpracę z interesariuszami organizacji oraz identyfikowanie ich wymagań, osoby odpowiedzialne za utrzymanie i doskonalenie systemu, przedstawiciele kadry zarządzającej. Aby wyniki samooceny stanowiły wartość dodaną dla organizacji, zespół powinien zapewnić rzetelność oceny, opartej na obiektywności, otwartości i zaangażowaniu ludzi [Czernyszewicz 2012, s. 69].

Kryteria samooceny kontekstu organizacji

Podstawą samooceny są ustalone przez zespół dokonujący ocenę kryteria, jakie będą stosowane w procesie oceny oraz skala oceny poziomów dojrzałości. Norma ISO 9004:2018 zaleca stosowanie pięciu poziomów dojrzałości, jednakże w zależności od potrzeb można je rozszerzyć o dodatkowe poziomy (tab. 1).

Tabela 1. Przykłady kryteriów samooceny kontekstu organizacji

Obszar oceny	Poziom dojrzłości	
	Poziom	Charakterystyka
Zrozumienie kontekstu organizacji	1	Analiza kontekstu organizacji jest prowadzona nieformalnie oraz ad hoc. Procesy rozwiązywania problemów mających wpływ na realizację celów dotyczących bezpieczeństwa żywności są nieformalne lub ad hoc.
	2	Kontekst organizacji jest analizowany okresowo w aspekcie wpływów na cele dotyczące bezpieczeństwa żywności. Proces rozwiązywania problemów mających wpływ na cele dotyczące bezpieczeństwa żywności jest sformalizowany. Ryzyko i szanse związane ze zidentyfikowanymi problemami są identyfikowane ad hoc.
	3	Kontekst organizacji jest analizowany w sposób systematyczny i zaplanowany. Proces rozwiązywania problemów mających wpływ na cele dotyczące bezpieczeństwa żywności jest realizowany w sposób systematyczny i zaplanowany. Ryzyko i szanse związane ze zidentyfikowanymi problemami są identyfikowane w sposób systematyczny i zaplanowany.
	4	Skuteczność procesu analizy kontekstu organizacji jest poddawana systematycznej ocenie. Skuteczność procesu rozwiązywania problemów mających wpływ na cele dotyczące bezpieczeństwa żywności jest poddawana okresowej ocenie. Skuteczność procesu szacowania ryzyka i szans mających wpływ na trwały sukces organizacji jest poddawana okresowej ocenie.
	5	Proces analizy kontekstu organizacji jest doskonały. Proces rozwiązywania problemów mających wpływ na cele dotyczące bezpieczeństwa żywności oraz trwały sukces organizacji jest doskonały. Proces szacowania ryzyka i szans mających wpływ na trwały sukces organizacji jest doskonały.

Obszar oceny	Poziom dojrzałości	
	Poziom	Charakterystyka
Zrozumienie potrzeb stron zainteresowanych	1	Nadrzędnym celem jest osiągnięcie zysku. Działania ukierunkowane są na spełnienie przepisów prawa żywnościowego. Wymagania klientów oraz związane z nimi ryzyko są identyfikowane w sposób nieformalny oraz ad hoc.
	2	Nadrzędnym celem jest spełnienie wymagań klientów dotyczących bezpieczeństwa żywności. Spełniane są potrzeby wybranych zainteresowanych stron. Potrzeby stron zainteresowanych oraz związane z nimi ryzyko są identyfikowane w sposób nieformalny oraz ad hoc.
	3	Potrzeby stron zainteresowanych są identyfikowane w sposób systemowy i są spełniane. Stosowane są kryteria określania istotności stron zainteresowanych oraz ich potrzeb w oparciu o szacowanie związanego z nimi ryzyka i szans.
	4	Potrzeby stron zainteresowanych są podstawą działań doskonalących system zarządzania bezpieczeństwem żywności. Doskonalone są procesy identyfikowania i szacowania potrzeb stron zainteresowanych.
	5	Spełnione są wymagania wszystkich stron zainteresowanych w sposób zrównoważony. Doskonalone są relacje ze stronami zainteresowanymi. Strony zainteresowane współuczestniczą w szacowaniu ryzyka i szans związanych z efektami systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 9004:2018.

Narzędziem pomocnym podczas dokonywania samooceny jest lista pytań dotyczących działań podejmowanych przez organizację w celu zidentyfikowania czynników tworzących kontekst organizacji, a także rozpoznania i uwzględnienia w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności potrzeb stron zainteresowanych. Dokonując samooceny, zespół powinien poświęcić szczególną uwagę zgromadzeniu obiektywnych dowodów w odniesieniu do podejścia przyjętego przez organizację. Dowody te mogą potwierdzać m.in.:

- zaangażowanie kierownictwa w analizę kontekstu organizacji;
- promowanie i wsparcie przez kierownictwo zaangażowania personelu w identyfikowanie potrzeb stron zainteresowanych;
- konsultacje z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami zagadnień dotyczących bezpieczeństwa żywności;
- uwzględnienie w budowaniu strategii, polityki i celów dotyczących bezpieczeństwa żywności, a także w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności wymagań stron zainteresowanych;

- zintegrowanie procesu analizy kontekstu organizacji z innymi procesami realizowanymi w systemie;
- określenie odpowiedzialności i uprawnień, a także wspieranie zaangażowania personelu w analizę kontekstu organizacji oraz identyfikowanie potrzeb stron zainteresowanych;
- określenie kryteriów oceny istotności stron zainteresowanych oraz ich potrzeb;
- ocenę skuteczności narzędzi stosowanych w analizie kontekstu organizacji;
- dokumentowanie procesu analizy kontekstu organizacji.

Analiza i wykorzystanie wyników samooceny

Po dokonaniu samooceny kontekstu organizacji, kierownictwo powinno określić, jaki jest poziom dojrzałości w odniesieniu do tego elementu systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. Przyjmując pięciostopniową skalę oceny, poziom dojrzałości procesu analizy i zrozumienia kontekstu organizacji można określić następująco [Cholewicka-Goździk 2011, s. 6; Kwintowski 2015, s. 347; Hys 2016, s. 182]:

- poziom 1 – brak formalnego podejścia;
- poziom 2 – podejście bierne;
- poziom 3 – stabilne, systemowe podejście;
- poziom 4 – podejście świadczące o ciągłym doskonaleniu;
- poziom 5 – najlepsze osiągnięcia w danej klasie.

Najwyższy poziom dojrzałości charakteryzuje organizację, która osiąga trwały sukces w stale zmieniającym się otoczeniu poprzez [ISO 9004 2018, s. 24]:

- zrozumienie i zaspokojenie wymagań zainteresowanych stron;
- monitorowanie zmian w kontekście organizacji;
- definiowanie i wdrażanie strategii, polityki i celów z uwzględnieniem wymagań stron zainteresowanych;
- zarządzanie procesami i zasobami w sposób umożliwiający spełnienie wymagań stron zainteresowanych;
- okazywanie zaufania personelowi, prowadzące do większego zaangażowania w prawidłową realizację zadań mających wpływ na bezpieczeństwo żywności;
- ustanowienie korzystnych relacji z zainteresowanymi stronami.

Na podstawie ustalonej różnicy pomiędzy wartością oczekiwaną a uzyskaną organizacja powinna ustalić priorytety działań doskonalących, niezbędnych do przeniesienia poszczególnych elementów na wyższy poziom.

Wynikiem samooceny powinien być opracowany plan działań mających na celu doskonalenie podejścia organizacji do analizy kontekstu jej funkcjonowania, a także wypracowanie najlepszych praktyk zarządzania [Adamczyk 2018, s. 350]. Działania te mogą dotyczyć m.in.:

- narzędzi stosowanych do analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego;
- narzędzi do identyfikowania potrzeb stron zainteresowanych oraz formy ich dokumentowania;
- kryteriów oceny istotności stron zainteresowanych i ich wymagań;
- częstotliwości analizy otoczenia organizacji;
- narzędzi oceny stopnia uwzględnienia w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności wymagań stron zainteresowanych.

Opracowany plan powinien zawierać przypisaną odpowiedzialność za wybrane działania, informacje dotyczące zasobów niezbędnych do ich realizacji, a także określać oczekiwane korzyści i związane z nimi ryzyko.

Zakończenie

Skuteczna realizacja działań mających na celu zidentyfikowanie czynników mogących mieć wpływ na osiągnięcie przez system zarządzania bezpieczeństwem żywności założonych wyników, w tym zrównoważonego spełnienia potrzeb stron zainteresowanych organizacją, jest jednym z kluczowych czynników decydujących o konkurencyjności organizacji oraz o jej sukcesie w wymagającym i ciągle zmieniającym się otoczeniu.

Samooocena podejścia organizacji do analizy kontekstu, w jakim funkcjonuje, będącego dla niej źródłem zarówno ryzyka, jak i szans, dostarcza kierownictwu informacji na temat mocnych i słabych stron przyjętych rozwiązań, będących podstawą do podjęcia działań doskonalących. Samooocena może być więc narzędziem zwiększania zdolności organizacji do elastycznego dostosowania się do warunków zmiennego otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, jak również doskonalenia relacji z interesariuszami, którzy wywierają wpływ na jej system zarządzania bezpieczeństwem żywności. Umożliwia więc zwiększanie poziomu dojrzałości systemu, czyli jego zdolności do rozwoju i reagowania na zmiany.

Dokonywanie samooceny może przyczynić się do osiągnięcia przez organizację należące do łańcucha żywnościowego wymiernych korzyści. Wśród najważniejszych korzyści wymienić można:

- zwiększenie stopnia realizacji określonych celów oraz poprawę wyników działań w obszarze bezpieczeństwa żywności;
- zwiększenie świadomości dotyczącej wymagań stron zainteresowanych w całej organizacji oraz zwiększenie stopnia ich spełnienia;
- identyfikację i promowanie w organizacji dobrych praktyk związanych z analizą kontekstu oraz identyfikacją wymagań stron zainteresowanych;
- rozpoznanie mocnych i słabych stron organizacji i jej systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności;
- zwiększenie zaangażowania pracowników w funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, a także ciągłe doskonalenie jego skuteczności.

Każda organizacja powinna opracować własne zasady samooceny. Skuteczne dokonywanie samooceny wymaga od kierownictwa określenia odpowiedzialności i uprawnień personelu zaangażowanego w proces samooceny, a także ustalenia zasad analizy i dokumentowania jej wyników. Niezbędne jest również zapewnienie personelowi dokonującemu samooceny dostępu do szkoleń i umożliwienie uzupełnienia kompetencji.

Aby samoocena tworzyła wartość dodaną dla organizacji, powinna być dokonywana systematycznie, według sformalizowanych zasad, a także być integralnym elementem procesu oceny systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. Kierownictwo powinno postrzegać samoocenę jako przydatną metodę, dostarczającą wartościowych i wiarygodnych informacji na temat potrzeb doskonalenia systemu, i wykorzystywać jej wyniki w praktyce. Wyniki samooceny muszą się więc przekładać na praktyczne działania doskonalące, inicjowane przez najwyższe kierownictwo. Wymaga to zapewnienia skutecznej komunikacji wewnętrznej, umożliwiającej przepływ informacji dotyczących wyników samooceny i podjętych w jej następstwie działań.

Bibliografia

- Adamczyk S. (2018), *Ocena poziomu dojrzałości jakościowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, nr 28, ss. 341–363.
- Cholewicka-Goździk K. (2011), *Samoocena – nieformalna zasada zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, nr 6, ss. 4–6.

Czernyszewicz E. (2012), *Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 264, ss. 57–70.

Dzwolak W. (2018), *Wymagania ISO 22000:2018 – cz. 1. Kontekst organizacji, przywództwo i planowanie*, „Bezpieczeństwo żywności”, nr 10, ss. 8–13.

Haffer R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Kraków.

Hys K. (2016), *Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, ss. 175–186.

ISO 22000:2018 *Food safety management systems. Requirements for any organization in the food chain*.

ISO 9004:2010 *8 Quality management. Quality of an organization. Guidance to achieve*.

Jedynak P. (2015), *Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 376, ss. 323–335.

Kwintowski A. (2015), *Samoocena jako narzędzie doskonalenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 376, ss. 346–356.

Matuszak-Flejszman A., Pochuluk R. (2016), *Istota kontekstu organizacji w systemowym podejściu do zarządzania*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, z. 4, nr 10, ss. 9–22.

PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.

PN-ISO 31000:2012 *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*.

Wierzowiecka J. (2017), *Analyzing the context of an organization in quality, environment and OHS management systems*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, nr 4(27), ss. 10–23.

Piotr Przybyłowski

p.przybylowski@wpit.umg.edu.pl

Uniwersytet Morski w Gdyni

Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

Natalia Żak

Uniwersytet Morski w Gdyni

Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

n.zak@wpit.umg.edu.pl

Natalia Kwidzińska

Postrzeganie produktów kosmetycznych przez mężczyzn a współczesne trendy w rozwoju kosmetyków – badania wstępne¹

Perception of Cosmetic Products by Men and Contemporary Trends in Cosmetic Development – Preliminary Research

Abstract: The market for cosmetic products for men has undergone significant development in recent years. The range of products addressed to men has been extended to cosmetics with individual characteristics, resulting from the needs and preferences of consumers. The aim of the research was to determine the preferences and shopping behaviour of men in the segment of cosmetic products as part of trends prevailing on the men's cosmetics market. The

¹ Praca została sfinansowana ze środków projektu zespołowego nr WPiT/2019/PZ/04.

research, using the author's questionnaire, was carried out among 120 men in the Tri-City and the surrounding area. As a result of the research, it can be concluded that men think that care should not be complicated, but effective, and the purchase of these products fast, reasonable and inexpensive. Manufacturers should use the brand attachment that men declare by improving the formulation of available cosmetic products for men, taking into account two characteristics: their effectiveness and their aroma.

Key words: cosmetic products, contemporary trends, products for men

Wstęp

W dobie nieustannego rozwoju społeczno-gospodarczego, rosnącego tempa życia i oczekiwań konsumentów kosmetyki stanowią nieodłączny produkt codziennej higieny i pielęgnacji ciała [Kleszczewska, Jaszcuk 2008, ss. 275–278; Rybowska 2015, ss. 77–87; Adamkiewicz, Ulatowska-Szostak, Marcinkowski 2011, ss. 467–470]. Powoduje to duże zmiany na rynku produktów kosmetycznych [Walewska 2016, ss. 28–31]. Zmiany te związane są z dwoma trendami w zakresie składników czynnych wykorzystywanych w procesie produkcji. Pierwszy z nich wiąże się z rozwojem zaawansowanych technologii z wykorzystaniem nanomateriałów. Drugi – może być określany mianem „powrotu do korzeni” i opiera się na wykorzystaniu składników naturalnych czy ekologicznych [Newerli-Guz, 2012, ss. 46–51; Woźniak-Holecka, Koziołek 2013, ss. 297–304].

Na przestrzeni ostatnich lat segment kosmetyków stał się jednym z najprężniej rozwijających się w gospodarce, dzięki czemu konsumenci otrzymują coraz większą gamę produktów. Jednocześnie wzrasta poziom ich świadomości, potrzeby oraz wymagania w tym zakresie.

Dopasowanie produktów do segmentu odbiorców jest bardzo ważnym elementem sprzedaży i producenci kosmetyków muszą o tym pamiętać. Rynek produktów kosmetycznych dla mężczyzn zaczął rozwijać się stosunkowo niedawno i jest postrzegany jako rynek o rosnącym potencjale w nadchodzących latach. W czasach, gdy wygląd zewnętrzny jest bardzo istotnym elementem kreowania wizerunku, zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej, mężczyźni jako segment docelowy powinni być uwzględniani w większym stopniu w strategiach marketingowych firm produkujących kosmetyki. Percepcja męskiej tożsamości stale ewoluuje. Współczesny mężczyzna nie ogranicza się jedynie do podstawowych

zasad higieny. Chce być postrzegany jako osoba zadbana i elegancka. Większa świadomość wpływu odpowiedniej pielęgnacji na zachowanie młodego wyglądu powoduje, iż mężczyźni przestają traktować kosmetyki stereotypowo [Falkowski, Tysza 2009; Mironińska 2010; Rudnicki 2012].

Sektor kosmetyków męskich stale się rozwija, uwzględniając indywidualne potrzeby tej grupy konsumentów. Mężczyźni sięgają po produkty nie tylko używane przy goleniu i umożliwiające utrzymanie czystości. Coraz częściej wybierają kosmetyki pielęgnacyjne, zapachowe, ochronne i upiększające do twarzy, ciała oraz włosów. Dzięki zastosowaniu nowych rozwiązań technologicznych i odpowiednio dobranej kompozycji składników skuteczność działania tych produktów jest coraz wyższa. Współcześnie kosmetyki mogą pełnić jedną lub wiele funkcji jednocześnie [Trendy w biznesie kosmetycznym... 2019]. W oferowanym przez przedsiębiorstwa asortymencie kosmetyków męskich znajdują się produkty przeznaczone dla najmłodszych i najstarszych konsumentów, produkty z linii ekskluzywnych bądź przeznaczone dla klientów niższych dochodach, produkty z linii ekologicznych czy też konwencjonalnych. Wszystko po to, aby klient mógł zaspokoić swoje potrzeby [Kleszczewska, Jaszcuk 2008, ss. 275–278; Falkowski, Tysza 2009; *Innowacje i kierunki rozwoju...* 2018].

W związku z powyższym w niniejszej pracy podjęto próbę określenia preferencji i zachowań zakupowych mężczyzn w segmencie produktów kosmetycznych w odniesieniu do trendów istniejących na rynku kosmetyków męskich przy wykorzystaniu obserwacji oraz badań ankietowych.

Segment kosmetyków a zachowania marketingowe

Na przestrzeni ostatnich lat segment kosmetyków stał się jednym z najprężniej rozwijających się w gospodarce. Kosmetyki produkowane w Polsce mają wysoką jakość, porównywalną z jakością produktów z krajów o ugruntowanej pozycji na rynku europejskim. Może o tym świadczyć eksport polskich kosmetyków na dojrzałe rynki zachodnie [Łapiński 2017, s. 26]. Według raportu o stanie branży kosmetycznej, przeprowadzonego przez portal kosmetyczni.pl, wartość polskiego rynku produktów kosmetycznych wynosiła w 2016 roku 16 mld zł, a w 2021 wyniesie 20 mld zł, utrzymując w gospodarce 43 tys. miejsc pracy [Łapiński 2017, s. 10].

O tym, że potrzeby i wymagania konsumentów są coraz większe, a ich wyższa świadomość i wiedza wymagają odpowiednich działań marketingowych, wiedzą

wszyscy producenci. Przedsiębiorcy, zabiegając o swoich klientów, wprowadzają na rynek dużą gamę produktów kosmetycznych o różnorodnych cechach, spełniających najbardziej indywidualne wymagania. Branża kosmetyczna stoi przed wielkim wyzwaniem, ponieważ musi uwzględnić wiele indywidualnych czynników, takich jak: wiek, płeć, pochodzenie etniczne, obszary geograficzne, klimat, styl życia, zdrowie i dobre samopoczucie, a jednocześnie produkować globalnie. Konsumenci stają się również coraz bardziej świadomi społecznej odpowiedzialności związanej z konsekwencjami produkcji i konsumpcji. Trend ten widoczny jest w decyzjach zakupowych w Europie Zachodniej. Przykładowo według Euromonitora ponad 30% osób na świecie oczekuje, że kosmetyki będą produkowane tylko z wykorzystaniem składników naturalnych [Łapiński 2017, s. 58].

Biorąc pod uwagę podział na kategorie produktów, można zaobserwować wzrost znaczenia kremów zapewniających ochronę przeciwsłoneczną (z filtrami UVB i UVA), naturalnej i ekologicznej formuły produktów do pielęgnacji ciała (dostarczanie aktywnych składników przy wykorzystaniu naturalnych i organicznych składników) oraz kosmetyków dekoracyjnych (opartych na minerałach) [Marzec 2010; Molski 2014; *Innowacje i kierunki rozwoju...* 2018].

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem badań było określenie preferencji i zachowań zakupowych mężczyzn w segmencie produktów kosmetycznych w odniesieniu do trendów istniejących na rynku kosmetyków męskich. Badania ze względu na ograniczoną grupę badawczą zostały potraktowane jako pilotażowe.

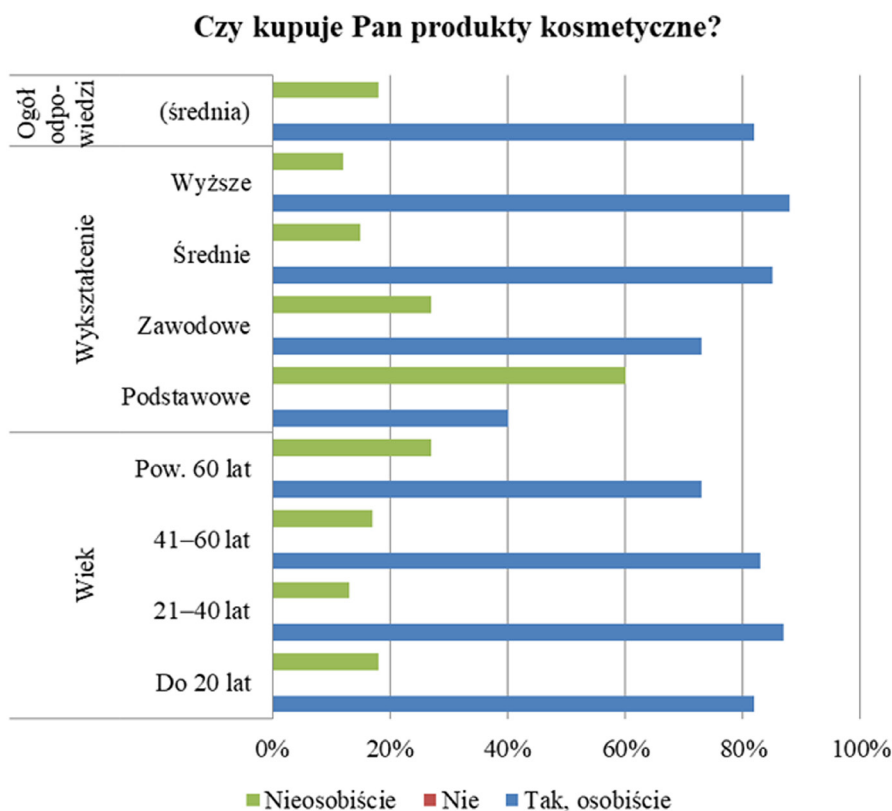
Za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety składającego się z 11 pytań przeprowadzono badania na terenie Trójmiasta i okolic wśród 120-osobowej grupy mężczyzn w różnym wieku. Ankietowanie miało miejsce w pierwszym kwartale 2019 roku.

Mężczyźni w wieku do 20 lat stanowili 14%, najwięcej osób (32%) należało do grupy wiekowej od 21 do 40 lat, grupa od 41 do 60 lat stanowiła 29% mężczyzn, natomiast w wieku powyżej 60 roku życia było 25% badanych. Zmienną niezależną było również wykształcenie. Mężczyźni z podstawowym wykształceniem stanowili tylko 4%, zawodowym – 22%, średnim – 40%, wyższym – 34%. Ponad połowę mężczyzn biorących udział w badaniu stanowiły osoby żonate – 62%.

Wyniki badań

Wszyscy respondenci zadeklarowali, że kupują produkty kosmetyczne. Najczęściej robią to osobiście (82%), natomiast 18% z nich prosiło inne osoby o zakup tych produktów. Respondenci, którzy zlecali zakup produktów kosmetycznych, to najczęściej osoby starsze, powyżej 60 roku życia (27%). Natomiast zdecydowana większość mężczyzn dokonujących osobistego zakupu kosmetyków miała wykształcenie wyższe (88%) oraz średnie (85%). Dane przedstawiono na rysunku 1. Osoby biorące udział w badaniu zadeklarowały, że w głównej mierze wybierają kosmetyki przeznaczone dla mężczyzn (88%), jednakże niektórzy respondenci (12%) uważali, że nie ma to znaczenia, głównie w przypadku takich kosmetyków, jak: płyny/żele do mycia, szampony czy mydła.

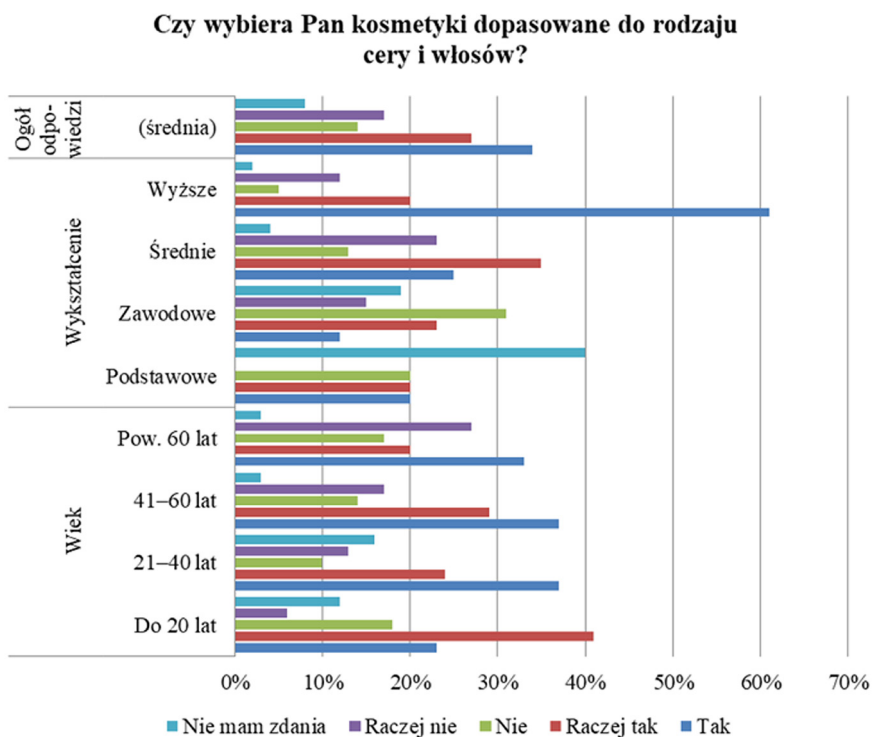
Rysunek 1. Sposób zakupu produktów kosmetycznych



Źródło: opracowanie własne.

Firmy oferują różne warianty kosmetyków, uwzględniając indywidualne cechy konsumentów. Ankietowani mężczyźni najczęściej wybierali produkty dopasowane do rodzaju cery i włosów – 61%, jedynie 8% mężczyzn nie miało zdania na ten temat (rysunek 2). Uwzględniając wyróżnik wykształcenia, można dostrzec, że mężczyźni z wyższym wykształceniem (61% – tak, 20% – raczej tak) wybierali produkty przeznaczone do konkretnego rodzaju cery. Ankietowani z podstawowym wykształceniem w 40% nie mieli zdania na ten temat. Można także zauważyć, iż mężczyźni żonaci lub pozostający w związku częściej zwracali uwagę na dobór kosmetyków dopasowanych do ich rodzaju cery oraz włosów (83%) aniżeli osoby stanu wolnego (17%).

Rysunek 2. Uwzględnianie w decyzjach zakupowych rodzaju cery i włosów



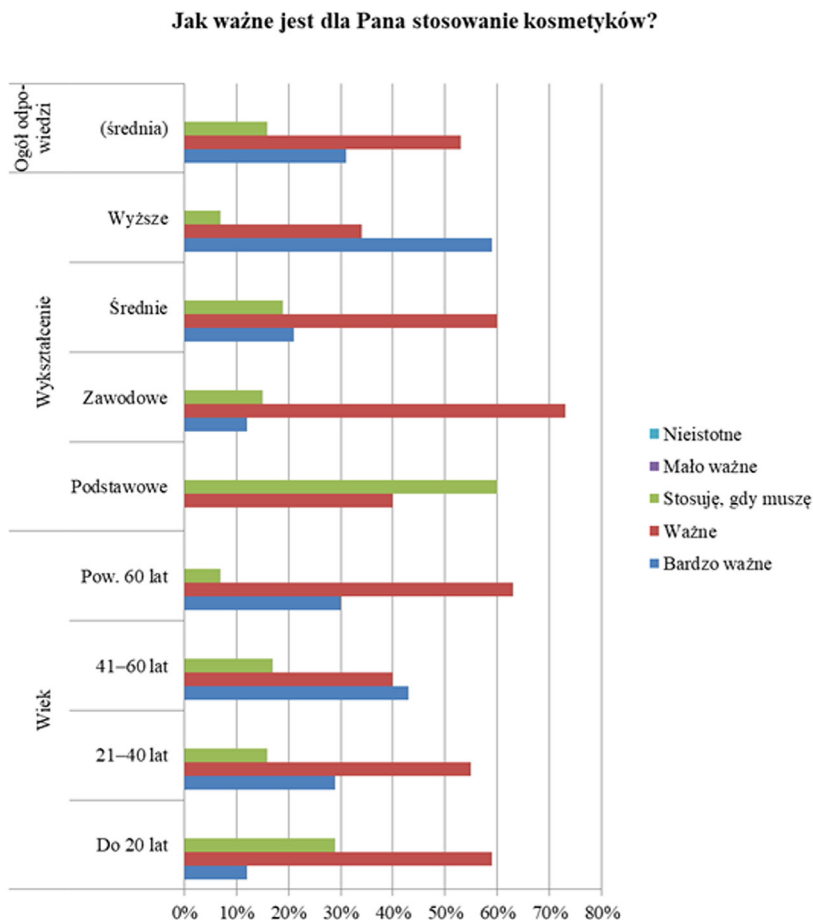
Źródło: opracowanie własne.

Panowie biorący udział w badaniu uważali, że na rynku brakuje produktów typu 2w1 (szampon i żel pod prysznic w jednym produkcie) lub 3w1 (szampon, żel pod prysznic, odżywka w jednym produkcie). Tak uważało 90% badanych w odniesieniu

do szamponu, odżywki, żelu pod prysznic. Z kolei dla osób w wieku powyżej 60 roku życia nie miało to istotnego znaczenia.

Stosowanie kosmetyków dla wielu mężczyzn stało się nieodzownym i ważnym elementem codzienności oraz zaspokojenia własnych potrzeb. Można zauważyć, że respondenci w większości zadeklarowali, że stosowanie kosmetyków jest dla nich ważne (53%) oraz bardzo ważne (31%) – głównie dla mężczyzn w grupie wiekowej od 41 do 60 lat z wyższym wykształceniem. Natomiast 16% mężczyzn przyznało się, że stosuje kosmetyki, gdy musi, i były to głównie osoby w wieku do 20 lat oraz z podstawowym wykształceniem (60%). Dane przedstawiono na rysunku 3.

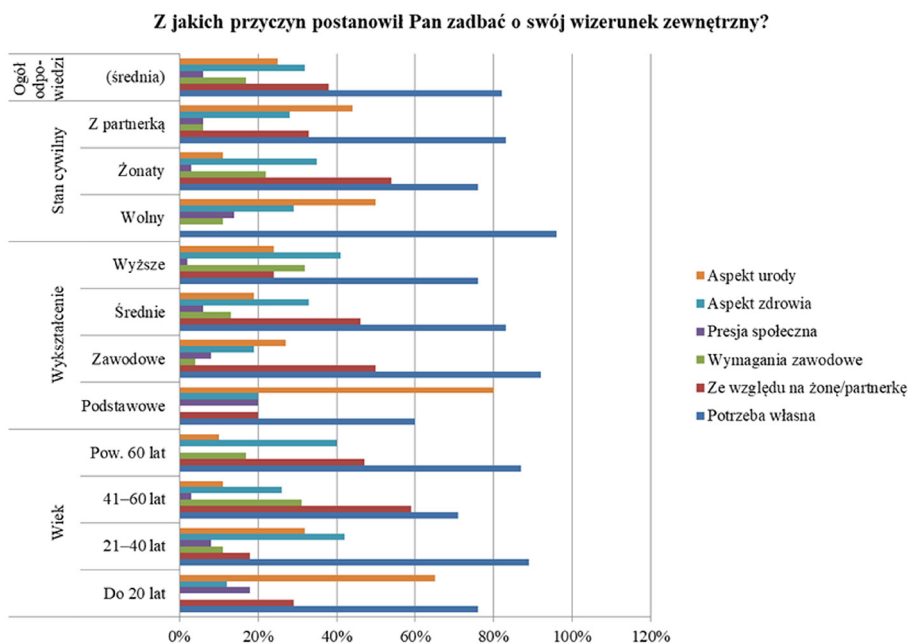
Rysunek 3. Znaczenie stosowania kosmetyków w ocenie respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Mężczyźni coraz częściej dbają o swój wygląd i robią to z różnych powodów. Znaczna większość ankietowanych (82%) odczuwa potrzebę dbania o swój wizerunek – niezależnie od wieku czy wykształcenia (rysunek 4). Czasami wpływ na takie zachowanie ma partnerka/żona (38%). W zależności od charakteru pracy badani mężczyźni kierowali się wymaganiami zawodowymi (17%). Niektórzy robili to z powodu odczuwanej presji społecznej (6%), przy czym presja społeczna nie miała wpływu na badanych powyżej 60 roku życia. Inni kierowali się aspektami zdrowia (32%) bądź urody (25%). Najmłodszy ankietowany, wskazując powód używania kosmetyków, najczęściej podkreślali aspekt urody (65%). Ten sam powód wskazywało tylko 10% najstarszych respondentów. W przypadku respondentów z zawodowym i średnim wykształceniem małżonki lub partnerki miały wpływ na ich podejście do dbania o wizerunek.

Rysunek 4. Przyczyny dbania o wizerunek

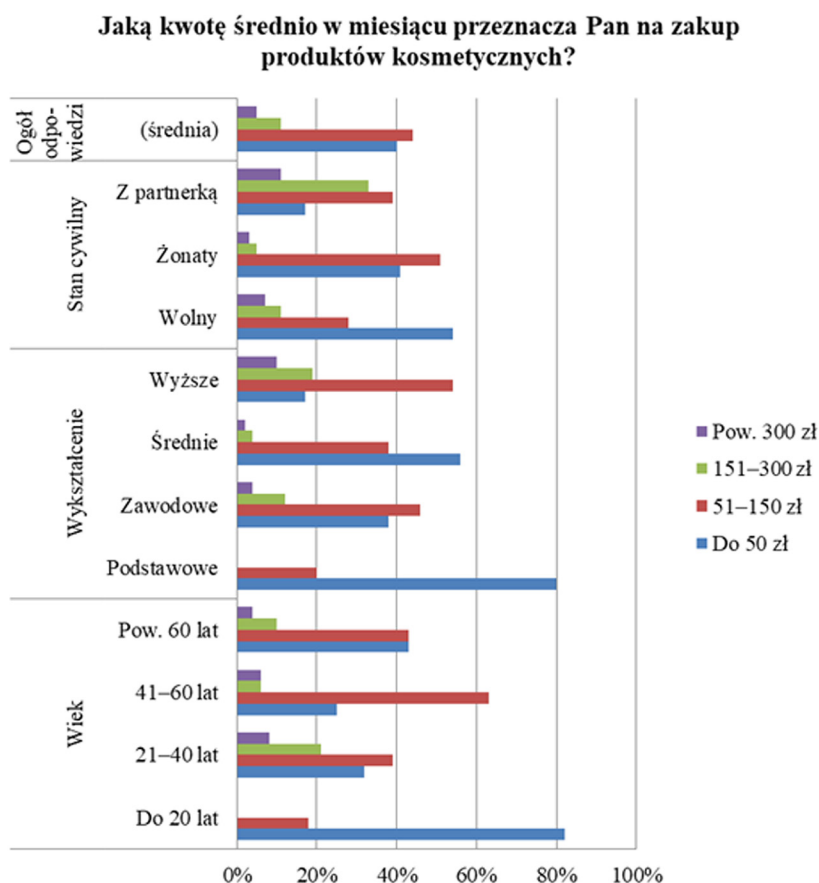


Źródło: opracowanie własne.

Wachlarz cenowy kosmetyków jest rozległy, firmy kosmetyczne często posiadają ekologiczną, ekonomiczną i luksusową linię kosmetyków, aby móc zaspokoić potrzeby każdego konsumenta. 44% mężczyzn zadeklarowało, że wydaje na kosmetyki średnio od 51 do 150 zł. Są to przeważnie osoby w wieku od 41 do 60 lat (63%)

oraz posiadające wykształcenie podstawowe (80%) i średnie (56%). Natomiast 40% z nich wydaje mniej niż 50 zł miesięcznie – głównie mężczyźni w wieku do 20 lat (82%). Jedynie 5% mężczyzn wydaje na kosmetyki powyżej 300 zł na miesiąc. Anketowani z wyższym wykształceniem wydawali od 151 do 300 zł (19%) i powyżej 300 zł (10%) średnio w miesiącu na zakup kosmetyków – ponad połowę z nich stanowili mężczyźni żonaci (51%). Około 25% anketowanych wydaje powyżej 100 zł miesięcznie, ale nie więcej niż 200 zł, a 27% z nich wydaje powyżej 50 zł na miesiąc (rysunek 5). Z badań przeprowadzonych przez J. Woźniak-Holecką i A. Koziółka [2013, ss. 297–304] wynika, że anketowani bez względu na płeć wydawali przeważnie mniej niż 50 zł miesięcznie na kosmetyki (35,72%).

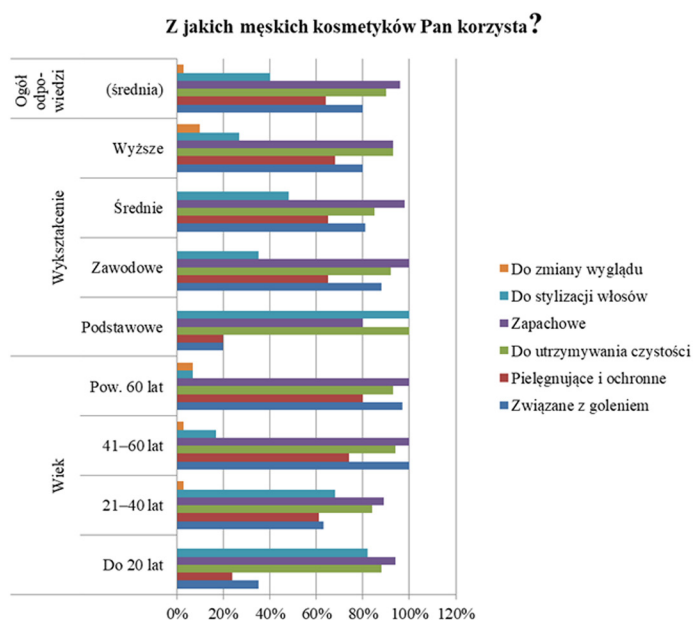
Rysunek 5. Miesięczne średnie wydatki na kosmetyki w grupie mężczyzn



Źródło: opracowanie własne.

Oferta kosmetyków skierowanych do mężczyzn stale się zwiększa, rozwój ten można zauważyć praktycznie w każdej kategorii produktów. Zdecydowana większość mężczyzn biorących udział w badaniu (96%) deklaruje korzystanie z kosmetyków zapachowych (np. perfumy, dezodoranty) oraz służących utrzymywaniu czystości (np. żele pod prysznic, szampony, peelingi) – 90%. Produkty związane z goleniem (np. przed i po goleniu, do golenia) stosuje 80% ankietowanych. Z kosmetyków pielęgnujących i ochronnych (np. kremy, balsamy, odżywki, olejki) korzysta 64% badanych. 40% respondentów używa kosmetyków stylizacyjnych do włosów – grupę tę stanowią osoby z wykształceniem podstawowym oraz wyższym (27%), a 3% uczestników badania zadeklarowało stosowanie kosmetyków do zmiany wyglądu (np. farby do włosów i kosmetyki do makijażu) – głównie osoby w wieku powyżej 60 lat, posiadające wykształcenie wyższe. Produkty związane z goleniem najrzadziej są używane przez respondentów do 20 roku życia (35%), natomiast grupa ta najczęściej korzysta z kosmetyków do stylizacji włosów (82%). Produkty kosmetyczne o działaniu pielęgnującym i ochronnym najczęściej są używane przez najstarszych respondentów – powyżej 60 lat (80%), a najrzadziej przez najmłodszych ankietowanych (24%). Dane przedstawiono na rysunku 6.

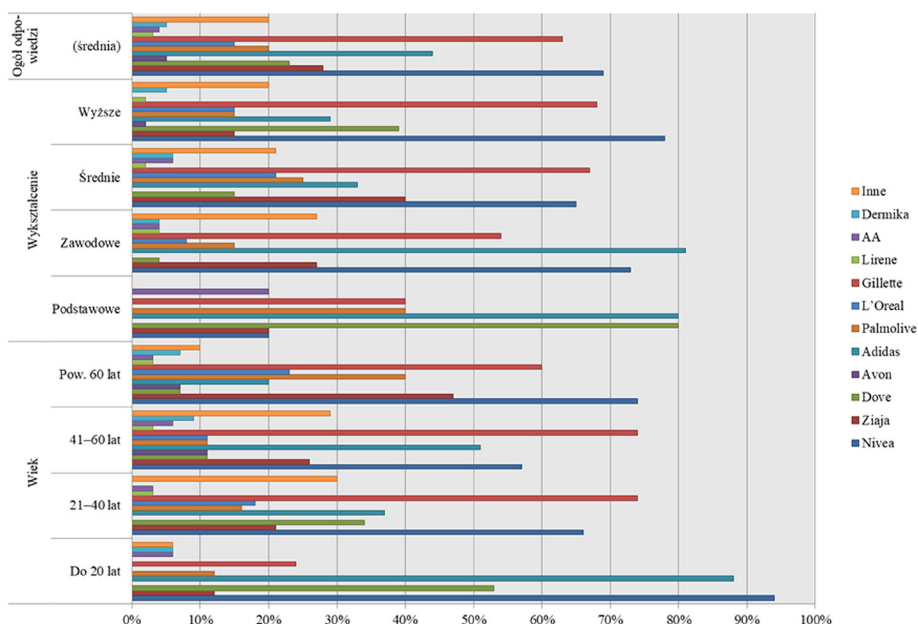
Rysunek 6. Najczęściej wybierane grupy kosmetyków przez mężczyzn



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na bardzo dużą liczbę firm oferujących produkty kosmetyczne dla mężczyzn w badaniu zapytano o marki, które są dostępne najczęściej w drogerii znanej sieci oraz supermarketach. Są to produkty należące do segmentu kosmetyków nie tylko codziennej pielęgnacji, ale również pielęgnacji ciała oraz dbania o wygląd. Mężczyźni najczęściej wybierają produkty marki: Nivea (69%), następnie Gillette (63%), Adidas (44%), Ziaja (28%) oraz Dove. Markami, które najrzadziej wybierają respondenci, były kolejno: Palmolive (20%), L'Oreal (15%), Lirene (3%), AA (4%), Avon (5%) i Dermika (5%). Biorąc pod uwagę wiek respondentów, można stwierdzić, że produkty marki Nivea wybierają najczęściej badani w wieku do 20 lat (94%) i mężczyźni powyżej 60 lat (74%). Najmłodsza grupa respondentów nie używa kosmetyków firmy Avon, L'Oreal i Lirene, natomiast stosuje kosmetyki firmy Adidas (88%) i Dove (53%). Uwzględniając z kolei deklarowane wykształcenie ankietowanych, można zauważyć, że najwięcej mężczyzn z wyższym wykształceniem wybiera kosmetyki marki Nivea (78%), Gillette (68%) i Dove (39%). Dane przedstawiono na rysunku 7.

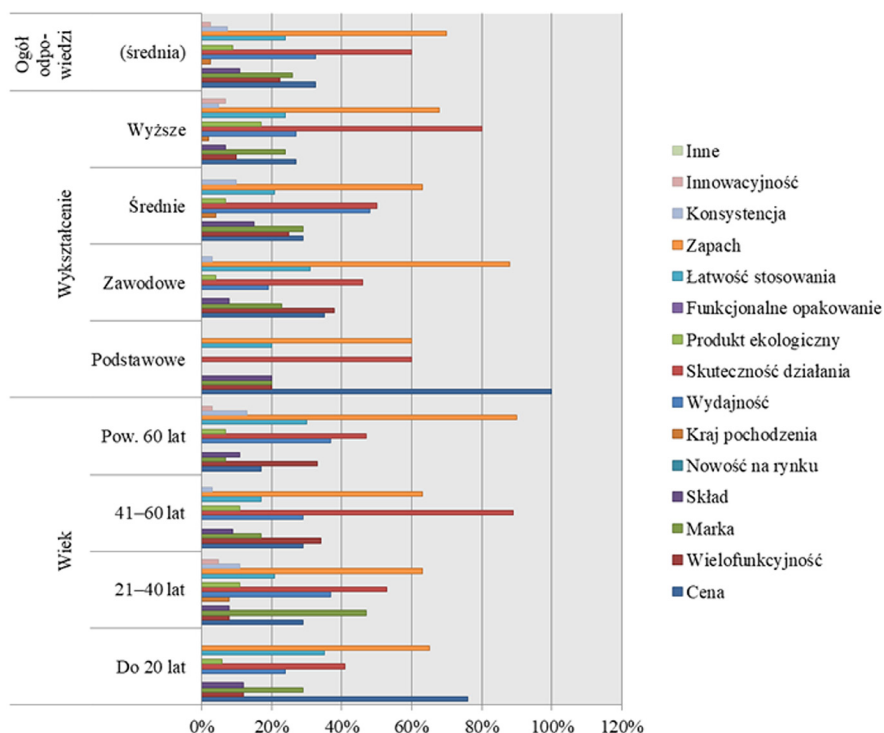
Rysunek 7. Najczęściej wybierane marki kosmetyków przez mężczyzn



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali również zapytani o główne kryteria, którymi kierują się przy wyborze produktów kosmetycznych. Najważniejszym kryterium branym pod uwagę w ogólnej ocenie mężczyzn biorących udział w badaniu jest zapach kosmetyku (70%) – jest to ważne przede wszystkim dla osób po 60 roku życia (90%) oraz przed 20 rokiem życia (76%). Kolejnymi kryteriami branymi pod uwagę są skuteczność działania (60%), cena (33%) oraz wydajność (32%). W przypadku czynnika, jakim jest cena, podobne deklaracje można zauważyć w badaniach przeprowadzonych przez E. Kleszczewską i A. Jaszcuk [Kleszczewska, Jaszcuk 2008, ss. 275–278] oraz K. Adamkiewicz i współpracowników [Adamkiewicz, Ulatowska-Szostak, Marcinkowski 2011, ss. 467–470]. Wynika z nich, że około 30% konsumentów bez względu na płeć wskazywało cenę jako istotny czynnik wyboru kosmetyków. Mężczyźni nie zwracają uwagi na: innowacyjny charakter produktu, funkcjonalne opakowanie, cechę nowości na rynku oraz ekologiczne/naturalne pochodzenie składników. Dane przedstawiono na rysunku 8.

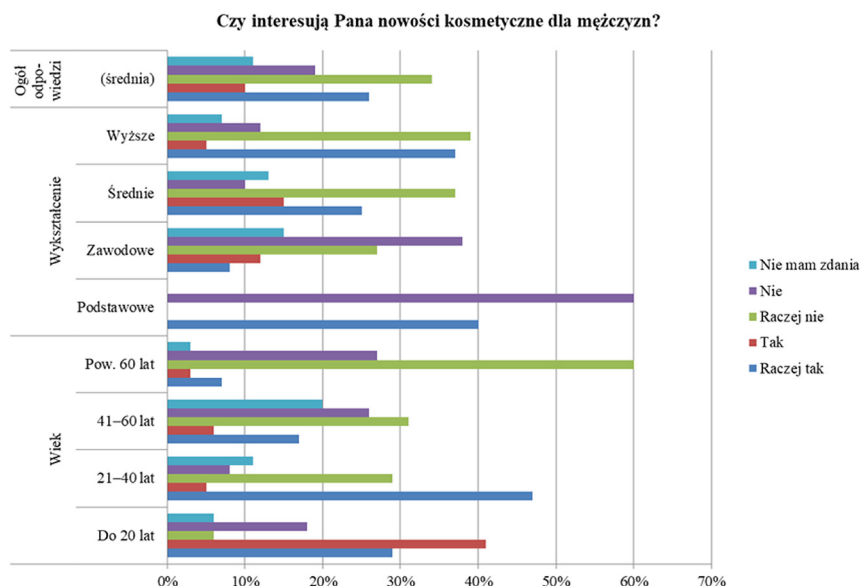
Rysunek 8. Kryteria, którymi kierują się mężczyźni przy wyborze kosmetyków



Źródło: opracowanie własne.

35% mężczyzn nie wykazało zainteresowania nowościami kosmetycznymi oferowanymi przez rynek (byli to głównie mężczyźni po 60 roku życia oraz posiadający wykształcenie podstawowe). Natomiast 36% ankietowanych zadeklarowało zainteresowanie nowościami (głównie osoby w wieku do 40 roku życia). Pozostałym osobom było to obojętne (rysunek 9).

Rysunek 9. Zainteresowanie nowościami na rynku kosmetyków



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Ze względu na pilotażowy charakter wykonanych badań uzyskane wyniki nie pozwalają na sformułowanie jednoznacznych wniosków. W przyszłości należy uwzględnić większą grupę badawczą oraz wszystkie sektory marek produktów kosmetycznych dla mężczyzn. Na podstawie wyników tej pracy można sformułować tylko następujące wnioski:

1. Mężczyźni na rynku kosmetyków poszukują produktów funkcjonalnych typu 2w1 lub 3w1, np. szampon, odżywka do włosów i żel pod prysznic w jednym, o skutecznym działaniu.

2. Należy przygotować bogatą ofertę kosmetyków dla mężczyzn ze średniej półki cenowej. Interesującym rozwiązaniem byłoby również wprowadzenie na rynek mniejszych opakowań kosmetyków w atrakcyjnej cenie.
3. Wykonane badania wskazują, że mężczyźni nie zwracają szczególnej uwagi na element nowości lub też ekologiczny/naturalny charakter kupowanych produktów kosmetycznych, natomiast przywiązują wagę do skuteczności ich działania oraz zapachu.

Bibliografia

Adamkiewicz K., Ulatowska-Szostak E., Marcinkowski J.T. (2011), *Najważniejsze czynniki skłaniające konsumentów do zakupu kosmetyków*, „Hygeia Public Health”, nr 46 (6), ss. 467–470.

Falkowski A., Tyszcza T. (2009), *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Innowacje i kierunki rozwoju obserwowane na rynku kosmetycznym (22.06.2018) [online], <https://www.chemiabiznes.com.pl/aktualnosc/innowacje-i-kierunki-rozwoju-obszaru-rynku-kosmetycznym>, dostęp: 29.07.2019.

Kleszczewska E., Jaszczuk A. (2008), *Badania nad stosowaniem kosmetyków przez kobiety i mężczyzn*, „Probl Hig Epidemiol”, nr 89(2), ss. 275–278.

Lipiński Ł. (red.) (2017), *Raport o stanie branży kosmetycznej w Polsce 2017 – 15 lat rozwoju*, Warszawa.

Marzec A. (2010), *Chemia nowoczesnych kosmetyków*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.

Molski M. (2014), *Nowoczesna kosmetologia*, PWN, Warszawa.

Mirońska D. (2010), *Zachowania nabywców na rynku – trendy i wpływ na działanie przedsiębiorstw*, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu.

Newerli-Guz J. (2012), *Produkty kosmetyczne jako produkty luksusowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni”, nr 72, ss. 46–51.

Rudnicki L. (2012), *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa.

Rybowska A. (2015), *Konsumpcjonizm na rynku kosmetyków*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 865/38, ss. 77–87.

Trendy w biznesie kosmetycznym w Polsce w roku 2019 [online], <http://wirtualnekosmetyki.pl/-raporty-tematyczne/tych-trendow-w-przemysle-kosmetycznym-nie-mozna-przegapic-w-roku-2019>, dostęp: 29.07.2019.

Walewska P. (2016), *Wybrane trendy rynku kosmetycznego w Polsce*, „Świat Przemysłu Kosmetycznego”, nr 1/2016, ss. 28–31.

Woźniak-Holecka J., Koziołek A. (2013), *Ocena zachowań konsumenckich w związku ze stosowaniem kosmetyków z zawartością parabenów*, „Przegląd Dermatologiczny”, nr 100, ss. 297–304.

Wiesław M. Maziarz

wiesław.maziarz@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Instytut Gospodarki Przestrzennej i Geografii Społeczno-Ekonomicznej

Alianse strategiczne na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy wykorzystania

Strategic Alliances on the Market of Mobile Telephony Services in Poland. Conditions and Prospects of Use

Abstract: The mobile telephony market in Poland functions in conditions of strong competition. It mainly manifests itself in a high level of market saturation with services and a low level of prices. Strong market competition means that operators who wanted to face the competition were forced to permanently modify the network infrastructure and provide technologically advanced service offers to subscribers. Such activities are associated with the need to spend large financial resources and incurring significant market risk. Moreover, operators will soon implement an innovative infrastructure to provide services in 5G technology, which has to be included in their financial calculations. Market difficulties cause the operators active on the Polish market to look for solutions that can improve the efficiency of their actions. One of the solutions is cooperation in the form of strategic alliances. The chapter aimed to analyze the vulnerability of the mobile telephony market to the use of strategic alliances and the prospects for their use. To achieve the set objective, the chapter uses methods of cause-and-effect analysis, critical

literature analysis, and case study analysis. The considerations undertaken indicate that the mobile telephony market is susceptible to cooperation within the framework of alliances, creating prospects for significant financial and organizational benefits for operators. However, too far-reaching cooperation in the form of additive alliances can disturb market competitiveness. Therefore, it is necessary to supervise the regulatory and antitrust authorities over cooperation processes.

Key words: strategic alliances, the market of mobile telephony services in Poland, telecommunications operators, economies of scale

Wprowadzenie

Publikacje dotyczące aliansów strategicznych w działalności telekomunikacyjnej, zarówno w światowej, jak i krajowej literaturze, odnoszą się do sytuacji, która miała miejsce na rynku blisko 20 lat temu. Warunki prowadzenia działalności w tym sektorze gospodarki od tego czasu uległy poważnym przeobrażeniom. Istotną rolę w tych zmianach odgrywa telefonia komórkowa, która, tworząc nowe warunki do świadczenia oraz korzystania z usług telekomunikacyjnych, spowodowała, iż istnienie aliansów, w ówczesnym wydaniu, przestało być zasadne. Obecnie rynek telefonii komórkowej w Polsce funkcjonuje w warunkach silnej konkurencji przy wysokim nasyceniu rynku usługami oraz niskich cenach dostępu do oferty usługowej. Wpływa to negatywnie na sytuację ekonomiczną podmiotów świadczących usługi telefonii komórkowej. Trudną sytuację operatorów potęguje także fakt, iż stoją oni przed koniecznością ponoszenia w niedalekiej przyszłości wysokich nakładów inwestycyjnych związanych z pozyskaniem i wdrożeniem technologii transmisyjnej określanej jako 5G. W związku z tym stosowne wydaje się w tej sytuacji powtórne zwrócenie uwagi na możliwość praktycznego wykorzystania aliansów strategicznych w tym sektorze gospodarki. Należy podkreślić, że obecnie na rynku telefonii komórkowej rzadko tworzy się alianse strategiczne, natomiast w literaturze przedmiotu zauważalny jest brak opracowań teoretycznych poświęconych tej tematyce. Celem rozdziału jest analiza podatności rynku telefonii komórkowej w Polsce na tworzenie aliansów strategicznych oraz perspektywy ich wykorzystania. Aby osiągnąć założony cel, w rozdziale wykorzystano metody analizy przyczynowo-skutkowej, krytycznej analizy literatury oraz analizy studium przypadków.

Wprowadzenie do rynku telefonii komórkowej w Polsce

Rynek telefonii komórkowej w Polsce ma bez wątpienia cechy konkurencji oligopolistycznej, jednak regulacje sektorowe przyjęte w tym obszarze usługowym spowodowały, iż można go obecnie uznać za jeden z bardziej konkurencyjnych sektorów gospodarki. O poziomie konkurencji na rynku telefonii komórkowej w Polsce świadczy:

- rozbudowana struktura podmiotowa – prowadzeniem działalności gospodarczej w tym obszarze usługowym zajmuje się 85 telekomunikacyjnych podmiotów operatorskich [UKE 2019, s. 18];
- wysoki poziom nasycenia rynku usługami – wskaźnik penetracji usługami telefonii komórkowej rynku polskiego osiągnął poziom 134%, kształtując się powyżej średniej dla krajów UE, która wynosi 131% [UKE 2019, s. 19];
- niski poziom cen w telefonii komórkowej – średni miesięczny koszt korzystania z telefonii komórkowej w Polsce należy do najniższych w UE i wynosi 3,9 euro przy średniej unijnej kształtującej się na poziomie 8,6 euro [UE 2018].

Operatorów telefonii komórkowej prowadzących działalność na rynku polskim można podzielić na:

- operatorów infrastrukturalnych, świadczących ofertę z wykorzystaniem własnej infrastruktury sieciowej, na której budowę i eksploatację posiadają zezwolenie Prezesa UKE. W tej grupie operatorów można wyróżnić cztery znaczące podmioty gospodarcze: Orange, T-Mobile, Polkomtel (Plus) i P4 (Play) oraz piąty Aero 2, ograniczający swoją działalność do udostępniania infrastruktury;
- operatorów wirtualnych, świadczących swoje usługi z wykorzystaniem dostępu do sieci usługowej operatorów infrastrukturalnych.

Operatorzy infrastrukturalni posiadają ponad 90% udziału w rynku telefonii komórkowej w Polsce. Na rynku żaden z operatorów nie osiągnął pozycji dominującej i można stwierdzić, że udziały rynkowe czterech największych podmiotów rozkładają się w miarę równomiernie. Świadczy to o silnej konkurencji, a tym samym wyrównanym poziomie jakościowym, asortymentowym i cenowym ofert świadczonych przez operatorów. Równomierny rozkład udziałów operatorów dominujących na polskim rynku powoduje, iż, biorąc pod uwagę ekonomię skali, przynajmniej w teorii wszystkie podmioty telekomunikacyjne powinny mieć porównywalne koszty. Przekłada się to na porównywalną pozycję wyjściową operatorów przy kształtowaniu cen, co także ma istotny wpływ na intensywność konkurencji rynkowej. Analizując poziom konkurencji na rynku telefonii komórkowej w Polsce, należy także zwrócić uwagę na wskaźnik ARPU, określający średni

przychód ze świadczenia usług przypadający na jednego abonenta, który liczony dla podstawowych usług telefonii komórkowej na rynku polskim systematycznie maleje. Wysoki poziom penetracji usługami telefonii komórkowej w Polsce oraz malejąca wartość wskaźnika ARPU wskazują, iż:

- na rynku pozostało niewielu konsumentów, którzy nie korzystają jeszcze z usług mobilnych;
- z usług telefonii komórkowej nie korzystają głównie osoby o niskich dochodach, starsze, zamieszkujące zazwyczaj obszary nieurbanizowane, zainteresowane tylko podstawowymi usługami głosowymi;
- ewentualne pozyskanie przez operatorów telekomunikacyjnych konsumentów niekorzystających dotychczas z usług telefonii komórkowej nie wpłynie na podniesienie przychodów usługodawców.

Alianse na rynku telefonii komórkowej w Polsce

Alianse strategiczne mogą w praktyce działalności rynkowej przybierać bardzo różne formy, począwszy od umów (formalnych lub nieformalnych) zawieranych przez przedsiębiorstwa, a na tworzeniu wspólnych podmiotów gospodarczych kończąc. Z tego powodu w literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji definicyjnych określających pojęcie aliansu strategicznego. Nie wchodząc w dywagacje definicyjne (ze względu na ograniczenia objętościowe tekstu), należy stwierdzić, że w przypadku aliansu strategicznego konieczne jest, aby wspólna działalność spełniała następujące warunki:

- realizujące współpracę podmioty gospodarcze są na rynku konkurentami;
- współpraca w ramach aliansu nie wpływa na utratę tożsamości i niezależności żadnego z uczestników aliansu;
- przedsiębiorstwa kolektywnie sprawują kontrolę na przedsięwzięciem, ponoszą ryzyko i dzielą się zyskami;
- firmy w ramach aliansu realizują wspólny cel gospodarczy;
- partnerzy porozumienia wnoszą wkład do wspólnego przedsięwzięcia.

Alianse strategiczne były wykorzystywane praktycznie na globalnym rynku telekomunikacyjnym w drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku, kiedy ten obszar gospodarczy dopiero otwierał się na konkurencję. Dzięki nim operatorzy byli w stanie pokonać istniejące wtedy bariery regulacyjne i utworzyć transnarodowe sieci telekomunikacyjne, umożliwiające kompleksową obsługę ruchu

telekomunikacyjnego generowanego przez sferę biznesu [Maziarz 2007, s. 29]. Rozwój telefonii komórkowej oraz liberalizacja regulacji prawnych w telekomunikacji spowodowały, iż w początkach XXI wieku istniejące alianse straciły rację bytu. Obecnie rynek telekomunikacyjny, a szczególnie telefonia komórkowa stoją przed poważnymi wyzwaniami, którym, jak się wydaje, operatorzy mogą sprostać nie na drodze rywalizacji, ale poprzez współpracę, głównie w ramach aliansów strategicznych. Idea współpracy międzyoperatorskiej na rynku telefonii komórkowej nie jest czymś nowym, bowiem ze względu na istniejące regulacje prawne podmiot dysponujący infrastrukturą telekomunikacyjną ma obowiązek udostępnić ją na ogólnie przyjętych warunkach innym, także konkurencyjnym, operatorom. W praktyce na polskim rynku z tych możliwości korzystają głównie operatorzy wirtualni. Oczywiście tego rodzaju współdziałanie, wymuszone regulacjami prawnymi, nie stanowi aliansu, ale pozwala zrozumieć korzyści wynikające ze wzajemnej współpracy. Operator wirtualny otrzymuje dostęp do sieci usługowej oraz możliwość świadczenia za jej pośrednictwem usług, natomiast właściciel infrastruktury poprzez dodatkowy ruch sieciowy optymalizuje jej wykorzystanie. Tego rodzaju współpraca nie jest tylko domeną podmiotów wirtualnych. Mogą z niej korzystać także operatorzy infrastrukturalni, którzy z różnych względów mają deficyt własnych sieci usługowych w pewnych lokalizacjach lub pasmach częstotliwości. Niektórzy przyjęli nawet model biznesowy zakładający współpracę w zakresie dostępu do konkurencyjnej infrastruktury. Przykładem takich działań jest Play, którego właściciel nie angażuje się w budowę infrastruktury na obszarach, gdzie popyt na usługi telefonii komórkowej jest niewielki lub sezonowy, bowiem nakłady inwestycyjne są wysokie, a okres ich zwrotu jest długi. Operator na podstawie umowy korzystał przez lata z infrastruktury sieci Plus, a obecnie porozumiał się w tym zakresie z firmą Orange, dla której jest to ekonomicznie uzasadniona forma współpracy. Takie zachowania rynkowe operatorów można uznać za klasyczny przykład aliansu komplementarnego. Podobnych działań można oczekiwać w niedalekiej przyszłości, kiedy operatorzy będą tworzyli sieć usługową na potrzeby 5 generacji telefonii komórkowej. Wysokie koszty budowy tej zaawansowanej technologicznie infrastruktury mogą zniechęcić niektórych operatorów do budowy sieci ogólnopolskiej i szukania możliwości świadczenia usług na niektórych obszarach kraju w ramach aliansów.

Liczba potencjalnych partnerów do kreowania aliansów na polskim rynku telefonii komórkowej jest w zasadzie ograniczona do czterech największych operatorów. Niemniej jednak analiza specyfiki i konkurencyjnych uwarunkowań funkcjonowania tego obszaru usługowego pokazuje, że istnieje stosunkowo duży potencjał

do współpracy operatorów. Dotyczy on w zasadzie aliansów o charakterze ścisłej integracji, w których zasadniczym celem współpracy partnerów powinno stać się wspólne inwestowanie i zarządzanie infrastrukturą usługową. Sieć telekomunikacyjna jest najważniejszym zasobem operatorów, który jednak generuje wysokie koszty operacyjne, a jej stworzenie wiąże się z koniecznością poniesienia znacznych nakładów inwestycyjnych. Korzyści związane z powstaniem aliansu, który integrowałby sieci telekomunikacyjne różnych operatorów, są trudne do przecenienia. Wśród potencjalnych zalet takiego rozwiązania należy wskazać przede wszystkim ograniczenie ryzyka inwestycyjnego czy rozłożenie między partnerów aliansu kosztów utrzymania sieci. Ważną, o ile nie najważniejszą zaletą aliansów opartych na współdzieleniu infrastruktury usługowej telefonii komórkowej jest możliwość osiągnięcia znaczących korzyści ekonomii skali i zakresu. Ich występowanie jest wynikiem specyficznych cech infrastruktury telekomunikacyjnej:

- koszty utrzymania sieci usługowych to praktycznie w 100% koszty stałe. Oznacza to silną podatność infrastruktury telefonii komórkowej na obniżanie kosztów jednostkowych świadczenia usług poprzez zwiększanie ruchu w sieci (korzyści ekonomii skali);
- w sieciach telekomunikacyjnych opartych na technologii cyfrowej (a takie występują w telefonii komórkowej) można przesłać wszystko, co może zostać przedstawione w formie kombinacji zer i jedynek. Stąd możliwość przesłania informacji w postaci dźwięku, tekstu, obrazów, filmów oraz kombinacji tych form. Umożliwia to rozszerzanie asortymentu świadczonych usług, a dzięki temu zmniejszenie kosztów jednostkowych świadczenia usług (korzyści ekonomii zakresu).

Przedstawione korzyści związane z możliwością redukcji kosztów jednostkowych świadczenia usług stwarzają operatorom większe pole manewru w zakresie kształtowania cen na usługi telekomunikacyjne. Praktyczne stworzenie aliansu łączącego zasoby różnych operatorów telefonii komórkowej i zarządzanie nim jest dość skomplikowane. Najbardziej efektywnym rozwiązaniem powinno być utworzenie spółki joint venture, do której zostałaby przeniesiona część lub całość zasobów partnerów. Takie rozwiązanie zostało zastosowane na polskim rynku telefonii komórkowej przez operatorów Orange oraz T-Mobile, którzy na warunkach partnerskich stworzyli spółkę joint venture Networks! Głównym celem tego aliansu było utworzenie infrastruktury sieciowej, którą operatorzy będą wykorzystywali do świadczenia swoich usług pod własnymi markami i zarządzanie nią na warunkach partnerskich. Jak dotychczas, po 8 latach współpracy, nie widać w działaniach Networks! oczekiwanej dynamiki. Zracjonalizowano tylko część infrastruktury poprzez redukcję nadmiarowych stacji nadawczych i poprawiono zasięg sieci

w wybranych lokalizacjach. Przyszłość pokaże, czy i w jaki sposób alians wpłynie na pozycje konkurencyjne tworzących go operatorów. Alianse strategiczne o charakterze ścisłej integracji na rynku telefonii komórkowej nie muszą dotyczyć tylko infrastruktury sieciowej. Partnerzy w ramach aliansów mogą się także dzielić innymi, koniecznymi w telekomunikacji bezprzewodowej, zasobami, jakim są częstotliwości radiowe. Stanowią one w działalności telekomunikacyjnej dobra rzadkie, które pozyskiwane są za pośrednictwem aukcji organizowanych przez UKE, regulatora polskiego rynku telekomunikacyjnego. Skoro więc częstotliwości radiowych nie można dowolnie kupić, to rozwiązaniem może okazać się znalezienie operatora, który dysponując tymi zasobami, zechciałby się w ramach współpracy podzielić. Takie działania, określane współdzieleniem częstotliwości, pozwalają zwiększyć efektywność wykorzystania dostępnych zasobów radiowych, co jest zjawiskiem korzystnym dla współpartnerów. Oczywiście największej korzyści operatorom przyniosłby alians, w którym wspólnie wykorzystywaliby zarówno zasoby infrastrukturalne, jak i częstotliwości radiowe.

Przedstawione rozważania wskazują, iż na rynku telefonii komórkowej aliansy znajdują swoje ekonomiczne uzasadnienie. W związku z tym należy zastanowić się nad przyszłością aliansów oraz ich konsekwencjami dla tego ważnego społecznie i gospodarczo obszaru usługowego. Obserwowane na rynku telefonii komórkowej działania o charakterze aliansowym, jak wskazują wszelkie badania, mają szansę na dalszy rozwój. Wydaje się oczywiste, że głównej roli w intensyfikacji aliansów należy upatrywać w działaniach Orange oraz T-Mobile. Podmioty te stworzyły funkcjonujący realnie od kilku lat alians, mają doświadczenie i świadomość korzyści wynikających ze współpracy. Ponadto firmy właścicielskie obydwu operatorów, Orange i Deutsche Telekom, miały okazję współtworzyć aliansy strategiczne Global One oraz EE. Szczególnie istotny jest ten ostatni przykład, bowiem dotyczy aliansu, który powstał w 2011 roku na rynku telefonii komórkowej w Wielkiej Brytanii. Spółki telefonii komórkowej obydwu firm stworzyły spółkę joint venture, do której przeniosły zasoby związane z działalnością mobilną w tym kraju, a same wycofały swoje marki z rynku. Podobna sytuacja może mieć miejsce na rynku polskim i wówczas zamiast czterech znaczących podmiotów świadczących usługi mobilne pozostaną trzy, z których jeden posiadałby około 55% udziałów w rynku, co znacząco wpłynęłoby na relacje konkurencyjne w tym obszarze usługowym. Taki alians z pewnością prze-modelowałby cały rynek telefonii komórkowej w Polsce. Już obecnie akcentuje się, iż poprzez Networks! operatorzy Orange oraz T-Mobile wpływają negatywnie na konkurencyjność rynku i dyskryminują inne podmioty świadczące usługi

mobilne. Jest to widoczne przy okazji przetargów na rezerwację częstotliwości radiowych, kiedy to partnerzy aliansu oddzielnie aplikują o częstotliwości radiowe, a następnie przenoszą je do spółki i wspólnie wykorzystują. W takiej sytuacji należy oczekiwać, iż zagrożenie spowoduje reakcję pozostałych podmiotów prowadzących działalność na rynku, może w formie kolejnego aliansu strategicznego. Efektywny, w chwili obecnej, rynek telefonii komórkowej stałby się miejscem rywalizacji dwóch silnych grup operatorskich. Duopol, który byłby konsekwencją realizacji takiego scenariusza rynkowego, byłby bardzo niekorzystny dla abonentów i państwa, bowiem nawet najlepsza regulacja nie zastąpi sprawnie funkcjonującej konkurencji. Przedstawione rozważania wskazują na potencjalne zagrożenia aliansów strategicznych dla konkurencyjności tak specyficznego obszaru gospodarki, jakim jest rynek telefonii komórkowej w Polsce. Oczywiście, występowanie takich zagrożeń dla podmiotów tego sektora nie przekreśla szans tworzenia aliansów na rynku komórkowym w Polsce. Infrastrukturalny charakter świadczenia usług (pasma częstotliwości radiowych też stanowią swoistą infrastrukturę do realizacji usług telefonii komórkowej), podatność na efekty skali i zakresu stanowią bez wątpienia silną zachętę do zawierania wszelkiego rodzaju porozumień, których celem jest redukcja kosztów świadczenia usług. I w tym zakresie wszelkiego rodzaju alianse powinny być na rynku telefonii komórkowej wykorzystywane przez wszystkich operatorów. Problem pojawia się wtedy, gdy partnerzy nie poprzestają na współpracy zapewniającej korzyści związane z redukcją kosztów budowy i utrzymania infrastruktury usługowej, lecz przechodzą do aliansu o charakterze addytywnym, którego celem jest wspólne świadczenie usług na rynku telefonii komórkowej.

Zakończenie

Przeprowadzone w rozdziale rozważania wskazują, iż alianse strategiczne mogą stać się ważnym instrumentem poprawy efektywności funkcjonowania operatorów na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce. Przemawia za tym silna podatność tego sektora na korzyści ekonomiczne, będące efektem zjawisk ekonomii skali i zakresu, oraz organizacyjne, związane z dostępem do częstotliwości radiowych. Niemniej jednak należy zauważyć, iż niektóre formy aliansów strategicznych mogą zaburzyć istniejącą na polskim rynku telefonii mobilnej równowagę i negatywnie wpłynąć na jego konkurencyjność. Mając na uwadze powyższe

zastrzeżenia, konieczne wydaje się przyjęcie odpowiednich regulacji i poddanie procesów współpracy w ramach aliansów strategicznych na rynku telefonii komórkowej w Polsce szczególnemu monitoringowi odpowiednich urzędów regulacyjnych, głównie UKE oraz UOKiK.

Bibliografia

European Union (2018), *Mobile Broadband Prices In Europe 2018* [online], https://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/MobileBroadbandPricesinEurope2018_FinalReport.pdf, dostęp: 10.09.2019.

Maziarz W.M. (2007), *Alianse na rynku usług telekomunikacyjnych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7, ss. 29–36.

UKE (2019), *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2018* [online], <https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-ryнку-telekomunikacyjnego-w-polsce-w-2018-r-,223.html>, dostęp: 10.09.2019.

ISBN 978-83-64971-89-1

www.san.edu.pl