

**INNOWACYJNOŚĆ,
KONKURENCYJNOŚĆ,
JAKOŚĆ,
WIEDZA
I UCZENIE SIĘ
KOMPONENTAMI
ROZWOJU
ORGANIZACJI
W ZMIENNYM
OTOCZENIU**

REDAKCJA

Andrzej Chodyński

Dariusz Fatuła

Michał Adam Leśniewski

**INNOWACYJNOŚĆ,
KONKURENCYJNOŚĆ,
JAKOŚĆ,
WIEDZA
I UCZENIE SIĘ
KOMPONENTAMI
ROZWOJU
ORGANIZACJI
W ZMIENNYM
OTOCZENIU**

Redakcja
Andrzej Chodyński
Dariusz Fatuła
Michał Adam Leśniewski

Kraków 2022

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:
dr hab. Agnieszka Rzepka, prof. PL

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Redakcja i korekta: Agnieszka Boniatowska, Kamil Jurewicz, Carmen Stachowicz

ISBN 978-83-66007-94-9
e-ISBN 978-83-66007-98-7

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2022

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca: Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2022

Skład: Oleg Aleksejczuk

SPIS TREŚCI

Andrzej Chodyński, Dariusz Fatuła, Michał Adam Leśniewski Innowacyjność, konkurencyjność, jakość, wiedza i uczenie się komponentami rozwoju organizacji w zmiennym otoczeniu. Wprowadzenie.....	7
Część I	
Innowacyjność, konkurencyjność i rozwój organizacji	
Vasyl Lypchuk, Nataliya Voytovych Innowacyjność i konkurencyjność w państwach UE.....	11
Marcin Salamaga Badanie wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na innowacyjność przedsiębiorstw z branży przemysłowej w Polsce.....	27
Agnieszka Predygier Analiza i ocena konkurencyjności przedsiębiorstw sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie świętokrzyskim.....	43
Teresa Myjak Uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie budowlanym.....	65
Ulvi Movsum-zada Rola autorskich innowacyjnych metod w tworzeniu strategii rozwoju organizacji non profit we współczesnych realiach	77
Bernadetta Dziura Wykorzystanie kapitału ludzkiego do tworzenia przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego w II dekadzie XXI wieku.....	99

Część II**Aspekty jakości kształcenia polskich szkół wyższych**

- Anna Chochowska, Ewa Jasiuk
Zarządzanie jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych –
aspekty prawne 123
- Alicja Bonarska-Treit, Iwona Gawron, Joanna Marcisz
Wielozadaniowość i zaangażowanie studentów
w czasie pandemii – analiza wyników badań własnych..... 141

Część III**Koncepcja zarządzania wiedzą i uczenia się organizacji**

- Sylwia Wiśniewska, Kamil Wiśniewski, Robert Szydło
Organizacyjne uczenie się na poziomie otoczenia
a zatrudnialność pracowników 171
- Michał Adam Leśniewski
Model kompetentnego menedżera w zarządzaniu miękkim –
studium teoretyczne 189
- Anna Sołtys
Koncepcja dobrostanu w miejscu pracy – założenia,
rozwiązania, krytyka..... 207
- Magdalena Dołhasz
Polski segment seniorów wobec instrumentów komunikacji
marketingowej przedsiębiorstw. Zarys zagadnień..... 235

Andrzej Chodyński, Dariusz Fatuła, Michał Adam Leśniewski

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

INNOWACYJNOŚĆ, KONKURENCYJNOŚĆ, JAKOŚĆ, WIEDZA I UCZENIE SIĘ KOMPONENTAMI ROZWOJU ORGANIZACJI W ZMIENNYM OTOCZENIU. WPROWADZENIE

Monografia składa się z trzech części. Pierwsza z nich łączy problematykę innowacyjności i konkurencyjności z rozwojem organizacji. Literatura z zakresu zarządzania odnosi się tu do kwestii rozwoju organizacji oraz wariantów tego rozwoju, mając na uwadze, w perspektywie strategicznej, uzyskanie przez organizację określonej pozycji, a także przewagi konkurencyjnej. Rozpatrywane są różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne tego rozwoju – jednym z istotniejszych jest innowacyjność. Jest ona postrzegana zarówno w perspektywie zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Z perspektywy zewnętrznej analizowany jest wpływ innowacji (w szczególności o charakterze przełomowym) na szanse rozwojowe firm. Często dotyczą one sposobu realizacji działalności wytwórczej czy usługowej przedsiębiorstw. Podkreśla się także znaczenie wpływu innowacji o charakterze społecznym na rozwój przedsiębiorstw. Z kolei innowacyjność wewnętrzna firm wiąże się często z realizacją własnych innowacji, najczęściej o charakterze inkrementalnym. Rozpatrywane są także różne poziomy innowacyjności: ponadnarodowy, krajowy, lokalny, wreszcie na poziomie poszczególnych organizacji. W części pierwszej opracowania odniesiono się także do problematyki innowacyjności i konkurencyjności krajów Unii Europejskiej oraz do problematyki innowacyjności przedsiębiorstw różnych branż, zwracając m.in. uwagę na rolę kapitału ludzkiego. Zanalizowano wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Poruszono temat konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Współczesne

poglądy na funkcjonowanie organizacji wskazują na znaczne zainteresowanie organizacjami *non-profit*, a także publicznymi i niepublicznymi organizacjami szkolnictwa wyższego. Organizacje te, nie akcentując charakteru komercyjnego (jak w przypadku przedsiębiorstw), są jednak poddawane presji skłaniającej je do przedkładania konkurencyjnej, często innowacyjnej oferty rynkowej. Zasygnalizowano tę tematykę zarówno w części pierwszej, ale przede wszystkim w części drugiej publikacji, zwracając uwagę na znaczenie jakości kształcenia, również w kontekście roli interesariuszy, w tym studentów.

Rozwój organizacji wykorzystuje współcześnie trudno imitowalne zasoby, bazujące na posiadanej przez nie wiedzy. Można ją zdobywać m.in. w procesach uczenia się organizacji – mowa jest o tym w części trzeciej monografii. Prowadzone rozważania uwzględniają wybrane kwestie szczegółowe, jak na przykład znaczenie kompetencji menadżerskich, warunków pracy i zatrudnienia czy komunikacji marketingowej.

Publikacja przedstawia wybrane aspekty dorobku naukowego i obszary zainteresowań badawczych pracowników (a także studentów) różnych jednostek, w szczególności w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości: Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach, Lwowskiego Narodowego Uniwersytetu Medycyny Weterynaryjnej i Biotechnologii, Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Państwowej Uczelni Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Uczelni Łazarskiego w Warszawie oraz Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

CZĘŚĆ I

INNOWACYJNOŚĆ, KONKURENCYJNOŚĆ I ROZWÓJ ORGANIZACJI

Vasyl Lypchuk

prof. dr hab., Lwowski Narodowy Uniwersytet Medycyny Weterynaryjnej i Biotechnologii
im. Stefana Grzyckiego
<https://orcid.org/0000-0002-6696-6006>

Nataliya Voytovych

dr, docent, Lwowski Narodowy Uniwersytet Medycyny Weterynaryjnej i Biotechnologii
im. Stefana Grzyckiego
<https://orcid.org/0000-0002-5160-9428>

INNOWACYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ W PAŃSTWACH UE

1. Wprowadzenie

Rosnąca na świecie konkurencja w dziedzinie technologii decyduje o znaczeniu wyzwań związanych z coraz częstszymi i szybszymi innowacjami, których efektem końcowym są nowe produkty, procesy i technologie¹. Rynki zaawansowanych technologii zachęcają wynalazców do wykorzystywania swoich wynalazków w projektach komercyjnych². Szereg trendów na światowych rynkach zależy od czynników generujących pomysły i ich zdolności absorpcji³. Innowacyjność jest wiodącą siłą konkurencyjności, wzrostu, rentowności, a także tworzenia wartości przedsiębiorstwa⁴.

Innowacja odgrywa istotną rolę w rozwoju organizacji i gospodarki poprzez stymulowanie zachwiania równowagi stabilnego scenariusza

¹ D. Trzmielak, *Komercjalizacja wiedzy i technologii: determinanty i strategie*, Łódź 2013: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 12.

² L. Cichowski, *Polityka innowacyjna jako wsparcie transferu wiedzy do społeczeństwa i gospodarki*, Poznań 2013: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, s. 5.

³ L. Radu, *Competitivitatea corporațiilor multinaționale*, „Revista Oeconomica” 2007, issue 4, s. 61.

⁴ R. Coombs, M. Harvey, T. Bruce, *Analysing distributed processes of provision and innovation*, „Industrial and Corporate Change” 2003, vol. 12, issue 6, s. 1126.

przez przedsiębiorcze jednostki, które potrafią artykułować i łączyć zasoby, aby oferować towary i usługi odpowiadające potrzebom konsumentów i rynku⁵. Innowacja przyczynia się również do rozwoju kraju, wnosząc istotny wkład w jego wzrost gospodarczy⁶.

Zdolność do innowacji jest uważana za decydujący czynnik konkurencyjności organizacji⁷. Dlatego konieczne jest omówienie, obserwacja i analiza roli innowacji poprzez przedsiębiorczość w rozwoju i sukcesie biznesu⁸.

Odgrywając zasadniczą rolę w tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej w organizacjach oraz gospodarkach narodowych, innowacje są odpowiednią strategią ich ożywienia⁹. Związek między innowacjami a przedsiębiorczością występuje na wszystkich tych poziomach i może przyczynić się do zidentyfikowania przez przedsiębiorcę możliwości w różnych kontekstach i typach organizacji¹⁰. W ten sposób organizacje, które w przeszłości nie ceniły i nie uznawały przedsiębiorczości za zjawisko pożyteczne dla swojego rozwoju, zaczęły wspierać przedsiębiorczość i innowacje, aby przetrwać, osiągnąć sukces i pozostać konkurencyjnymi na coraz bardziej dynamicznych rynkach¹¹.

Z drugiej strony innowacja jest procesem ryzykownym, ale jest to ryzyko konieczne; jak napisał Brian C. Twiss: „Odnoszący sukcesy biznesmeni przyszłości to ci, którzy nauczą się żyć z niepewnością i włączają ją w procesy decyzyjne”¹².

⁵ J.A. Schumpeter, *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*, tradução de Maria Sílvia Possas, São Paulo 1997: Nova Cultural, s. 51–55.

⁶ R. Eisenberger, J. Cameron, *Detrimental effects of reward: Reality or myth?*, „Journal of the American Psychological Association” 1996, no. 51, s. 1153–1166.

⁷ D. Chatterji, *Assessing external sources of technology*, „Research Technology Management” 1996, vol. 39, issue 2, s. 49–50.

⁸ J.A. Schumpeter, *op. cit.*, s. 59.

⁹ D. Francis, J. Bessant, *Targeting innovation and implications for capability development*, „Technovation” 2005, vol. 25, issue 3, s. 173.

¹⁰ Ni Guodong, Xu Heng, Cui Qingbin, Qiao Yaning, Zhang Ziyao, Li Huaikun, Paul J. Hickey, *Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: the mediating role of organizational innovation*, „Sustainability” 2021, vol. 13, <https://dx.doi.org/10.3390/su13010176>.

¹¹ B. Urban, E. Wood, *The importance of opportunity recognition behaviour and motivators of employees when engaged in corporate entrepreneurship*, „Journal of Business Economics and Management” 2015, vol. 16(5), s. 982, <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.799087>.

¹² B.C. Twiss (version Ro), *Inovarea tehnologică, Creativitate, Conducere, Organizare*, traducere din limba engleză, vol. 1, Bucuresti 1979, s. 113–115.

2. Metodyka badań statystycznych

Naszym celem jest analiza porównawcza państw UE według systemu wskaźników innowacyjności. Zadaniem tego artykułu jest analiza wybranych państw europejskich pod kątem wysokości wydatków na działalność innowacyjną oraz liczby zgłoszeń patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego, a w rezultacie wyodrębnienie grup podobnych do siebie państw pod względem poziomu wydatków na tę działalność.

Działalność innowacyjna, jako proces złożony i długotrwały, jest uzależniona od wielu wskaźników oddziałujących na przedsiębiorstwo w różnym stopniu. Z tego względu przeanalizowano dziewięć wskaźników innowacyjności osiąganych przez poszczególne państwa UE. Przed wszystkim stosujemy metody standardowej analizy statystycznej.

W klasyfikowaniu państw ze względu na innowacyjność ogółem wykorzystano dziewięć zmiennych, odpowiadających poziomowi wydatków w latach 2014–2019. Analizę statystyczną przeprowadzono z wykorzystaniem programów Statistica 10 oraz Excel.

Wskaźniki innowacyjności w kontekście poszczególnych państw: analiza statystyczna i modele matematyczne

Aby ocenić poziom innowacyjności w gospodarce, konieczne jest wykorzystanie szeregu wskaźników¹³:

- wydatki na działalność B+R;
- wydatki na innowacje poza działalnością badawczo-rozwojową;
- innowacyjne MŚP współpracujące z innymi podmiotami;
- zgłoszenia patentowe PCT (Patent Co-operation Treaty, Układ o Współpracy Patentowej);
- zgłoszenia patentowe PCT w sferze socjalnej;
- eksport produktów o średnim i wysokim poziomie technologii;
- eksport usług związanych z wiedzą;
- sprzedaż nowości dla rynku i nowości dla firm innowacyjnych;
- licencje i dochody patentowe z zagranicy.

¹³ European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *European Innovation Scoreboard 2020*, Luxembourg 2020: Publications Office of the European Union, s. 6–8, <https://doi.org/10.2873/6063>.

Klasyfikacja państw według ich kodów/nazw¹⁴

Aby lepiej zrozumieć różnice między wskaźnikami innowacyjności stosowanymi w głównym systemie pomiarowym, do profili państw wprowadzono zestaw uniwersalnych wskaźników¹⁵. Przyjęto następujące określenia dla wskaźników:

- P211 (wydatki na działalność B+R),
- P212 (wydatki na innowacje poza działalnością badawczo-rozwojową),
- P222 (innowacyjne MŚP współpracujące z innymi podmiotami),
- P231 (zgłoszenia patentowe PCT),
- P232 (zgłoszenia patentowe PCT w sporze społecznym),
- P322 (eksport produktów o średnim i wysokim poziomie technologii),
- P323 (eksport usług związanych z wiedzą),
- P324 (sprzedaż nowości dla rynku i nowości dla firm innowacyjnych),
- P325 (licencje i dochody patentowe z zagranicy).

Wybrane wskaźniki innowacyjności dla Unii Europejskiej (UE) i 30 poszczególnych państw przedstawiono w tabeli 1.

Analizując wskaźnik P211, zauważamy, że przy średniej wielkości 1,3 dla całej Unii Europejskiej Polska osiągnęła wynik na poziomie 0,44, a więc znacznie poniżej średniego poziomu UE. Jak można się było spodziewać, wskaźniki znacznie wyższe od średniej europejskiej osiągnęły państwa wskazane na rysunku 1. Natomiast wartość wskaźnika P212 jest w tych państwach (z wyjątkiem Danii i Szwajcarii) niższa lub zbliżona do średniej UE.

Pod względem wydatków na sferę badawczo-rozwojową Polska znalazła się w grupie państw najsłabszych – por. rysunek 2. Natomiast na innowacje poza działalnością badawczo-rozwojową Polska i Litwa wydają dużo więcej niż Bułgaria, Cypr, Grecja i Rumunia.

W literaturze przedmiotu mamy do czynienia z dyskusją, na ile wydatki na sferę badawczo-rozwojową są rzeczywiście odzwierciedleniem innowacyjności gospodarek poszczególnych krajów bądź też przedsiębiorstw. Zwraca się uwagę, że nie nakłady inwestycyjne na innowacje, ale efekty działań innowacyjnych powinny być rzeczywistym wskaźnikiem

¹⁴ Lista kodów państw ISO 3166-1, <https://www.panstwaswiata.pl/lista-kodow-panstw-iso-3166-1> [dostęp: 10.05.2022].

¹⁵ European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *op. cit.*, s. 8–10.

innowacyjności gospodarek czy też pojedynczych przedsiębiorstw¹⁶. Może bowiem wystąpić sytuacja, gdy nawet bardzo wysokie nakłady na innowacje nie przełożą się na efekty w postaci zwiększonego przychodu przedsiębiorstw ze sprzedaży czy wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstw. Z drugiej strony jednak, niedostateczne nakłady na innowacje całkowicie uniemożliwiają osiągnięcie postępu w dziedzinie innowacyjności, zarówno na poziomie całych krajów, jak i pojedynczych przedsiębiorstw. Dlatego też tak niski poziom wskaźnika w przypadku Polski świadczy o niedostatecznych wysiłkach na rzecz wzmocnienia innowacyjności.

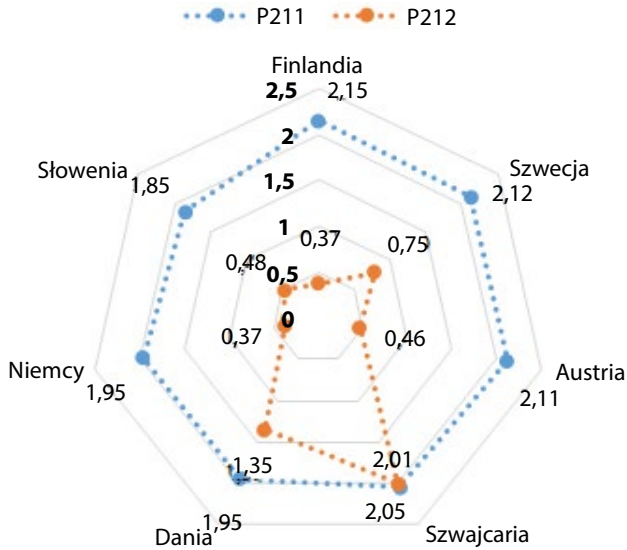
Tabela 1. Wskaźniki innowacyjności za 2019 r.

	EU	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	HR	IT	CY	LV	LT
P211	1,30	1,76	0,52	1,12	1,95	1,95	0,63	1,11	0,28	0,65	1,46	0,38	0,72	0,08	0,25	0,30
P212	0,69	0,60	0,49	0,73	0,37	1,35	1,55	0,39	0,87	0,31	0,37	0,95	0,57	0,58	1,38	1,10
P222	10,3	22,9	2,3	11,6	17,3	11,5	15,8	12,0	12,4	6,0	11,5	7,5	4,8	15,3	4,5	7,5
P231	3,53	3,17	0,48	0,91	6,24	6,26	1,00	2,40	0,55	1,48	3,77	0,54	1,96	0,63	0,82	0,60
P232	1,01	0,77	0,08	0,24	2,05	1,47	0,20	0,65	0,13	0,47	0,92	0,20	0,47	0,06	0,28	0,12
P322	56,1	48,5	31,2	64,0	47,7	67,4	42,6	52,1	22,7	47,7	58,5	37,9	52,3	43,0	32,1	34,4
P323	63,1	64,6	27,1	41,1	75,1	69,6	43,9	88,5	51,8	42,2	58,6	17,8	48,5	69,0	49,8	18,3
P324	12,4	11,2	4,2	13,4	22,1	13,0	7,8	9,3	11,8	14,3	13,5	10,0	11,0	11,4	5,0	5,5
P325	0,54	0,63	0,06	0,24	0,71	0,36	0,04	2,53	0,05	0,10	0,50	0,04	0,16	0,01	0,02	0,05

	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	NO	CH
P211	0,66	0,98	0,50	1,11	2,11	0,44	0,59	0,16	1,85	0,33	2,15	2,12	1,09	0,92	2,05
P212	0,14	0,70	1,20	0,18	0,46	1,04	0,60	0,30	0,48	0,79	0,37	0,79	0,30	0,24	2,01
P222	8,9	5,6	5,1	14,5	15,3	3,9	6,8	1,2	14,6	6,7	14,3	12,7	22,4	7,9	9,4
P231	1,39	1,19	0,62	5,57	5,06	0,51	0,66	0,17	2,73	0,65	8,17	7,99	3,30	2,56	6,70
P232	0,68	0,29	0,28	1,68	1,07	0,17	0,23	0,04	0,59	0,09	1,61	1,88	0,80	0,56	1,94
P322	52,1	69,5	56,7	48,0	57,4	49,6	36,7	52,8	56,0	66,6	44,6	54,7	54,8	13,6	49,9
P323	88,4	38,3	25,9	65,3	43,2	36,7	43,2	44,7	32,9	35,3	50,6	65,0	77,9	75,8	50,4
P324	7,9	9,7	10,2	11,8	9,8	6,3	12,4	3,7	10,5	19,6	11,1	6,1	14,1	5,2	16,1
P325	1,66	1,51	3,10	2,24	0,25	0,06	0,04	0,07	0,14	0,03	1,38	1,59	0,60	0,08	3,08

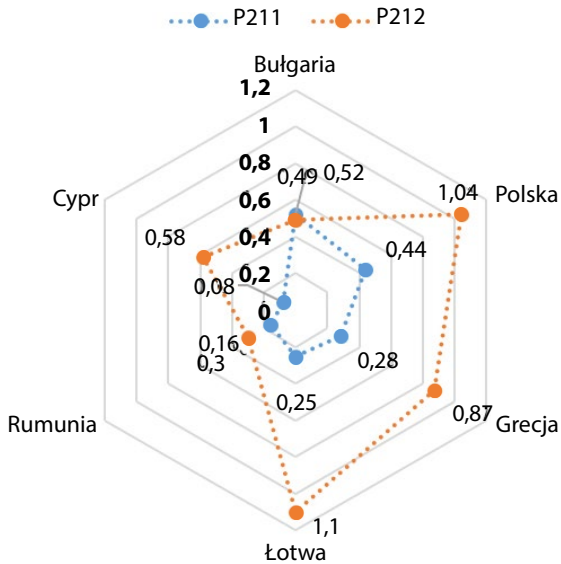
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z: European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *European Innovation Scoreboard 2020*, Luxembourg 2020: Publications Office of the European Union, s. 6–8, <https://doi.org/10.2873/6063>.

¹⁶ J. Różański, N. Voytovych, *Transfer technologii w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw*, Łódź 2019: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 184.



Rysunek 1. Wskaźniki innowacyjności P211 (znacznie wyższe od średniej UE) i P212 (poniżej średniej UE)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.



Rysunek 2. Wskaźniki innowacyjności P211 i P212 znacznie niższe od średniej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.

Zupełnie inną sytuację dostrzeżemy, jeśli przeanalizujemy wskaźnik P212. Tutaj – przy średniej dla całej Unii Europejskiej równej 0,69 – Polska osiągnęła wysoki wskaźnik: 1,04. Oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa pozyskują innowacje głównie w postaci gotowych rozwiązań, zaniedbując własne badania na rzecz innowacyjności.

Wyraźnie zatem widać, że nie w każdym przypadku wyższy analizowany wskaźnik mają państwa słabiej rozwinięte – o gorszym zapleczu naukowo-badawczym. Dużo tu zależy od polityki państwa i poszczególnych sektorów gospodarki lub nawet pojedynczych przedsiębiorstw. Na przykład Niemcy i Szwajcaria mają wysokie wskaźniki zarówno B+R, jak i innowacyjności – poza sferą B+R. Z drugiej strony można zauważyć, że część państw osiągających dość wysokie wskaźniki w sferze B+R (Francja, Dania, Holandia, Irlandia, Wielka Brytania) wskaźnik udziału wydatków na innowacje poza działalnością badawczo-rozwojową ma na dość niskim poziomie. Można to więc traktować jako symptom określonej polityki innowacyjnej – kreowanie innowacji we własnym zakresie, a nie ich zakup. Najniżej należy ocenić państwa, które oba wskaźniki mają zdecydowanie niskie.

W tej grupie znajdują się zarówno państwa znajdujące się na wysokim poziomie rozwoju (Włochy, Luxemburg), jak i wyraźnie słabsze (Rumunia, Cypr, Słowacja, Bułgaria). Kształtowanie się obu wskaźników nie jest więc wyraźnie uzależnione od poziomu rozwoju poszczególnych państw, ale prawdopodobnie od jeszcze innych czynników (polityki państwa, możliwości finansowania innowacji, struktury gospodarki itp.). Wskaźnik P222, który obrazuje, jaką część w ogólnej liczbie innowacyjnych przedsiębiorstw stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa współpracujące z innymi podmiotami w celu wytworzenia innowacji w poszczególnych krajach, daje podstawę do wnioskowania o sile procesów innowacyjnych zachodzących w małych i średnich przedsiębiorstwach na tle ogółu tych procesów zachodzących w gospodarce danego kraju. Z jednej strony bowiem należy zdawać sobie sprawę, że we wszystkich krajach małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią zdecydowaną większość przedsiębiorstw, z drugiej zaś – że właśnie duże przedsiębiorstwa są motorem postępu innowacyjnego. Dlatego też dobrym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw małych i średnich jest współpraca, a nawet tworzenie sieci powiązań umożliwiających osiągnięcie niezbędnego wsparcia w dziedzinie innowacji.

Wzajemna współpraca mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, wykorzystanie krajowej bazy naukowo-badawczej, współpraca tych przedsiębiorstw z uczelniami i jednostkami otoczenia biznesu (centra transferu technologii, parki technologiczne i przemysłowe, inkubatory

przedsiębiorczości) winny stanowić istotny bodziec dla rozwoju i wdrażania innowacji. Niedostatki związane z brakiem współpracy mogą zaważyć na konkurencyjności gospodarki jako całości.

Wskaźnik P231 obrazuje udział wniosków patentowych w przemyśle i w sektorze usługowym danego kraju w relacji do ogółu wniosków patentowych występujących na rynku patentów w państwach UE. Przy średniej dla całej Unii Europejskiej 3,53, Polska lokuje się na bardzo odległej pozycji ze wskaźnikiem 0,51. Najlepsze efekty w dziedzinie patentowania mają państwa skandynawskie (rysunek 3).

Najniższe wskaźniki notują: Bułgaria, Grecja, Chorwacja, Cypr, Litwa, Malta, Rumunia (rysunek 4).

Patentowanie należy uznać za bardziej zaawansowaną formę zarządzania innowacjami, trudno się więc dziwić, że również i w przypadku tego wskaźnika zdecydowaną przewagę mają europejskie państwa znane z wysokiej innowacyjności gospodarki. Również i w przypadku patentowania w sferze społecznej, przy średniej dla Unii Europejskiej równej 1,01, Polska ma bardzo słaby wynik – 0,17.

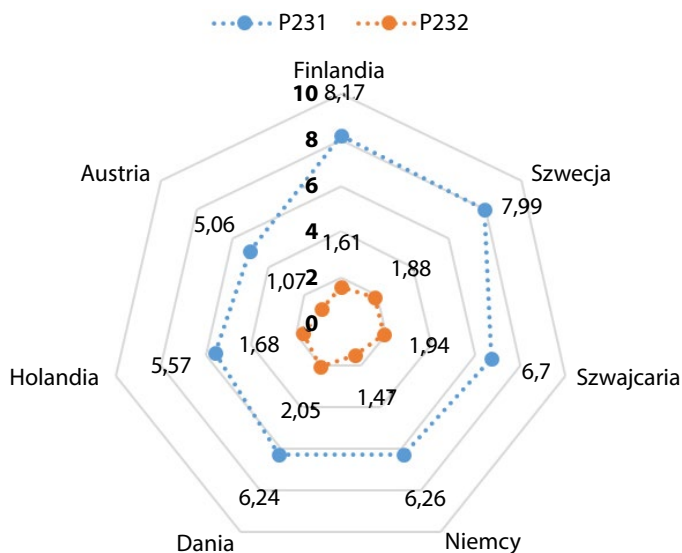
Kolejny wskaźnik – P322 – to wskaźnik obrazujący eksport produktów o średnim i wysokim poziomie technologii w stosunku do eksportu ogółem danego państwa (rysunek 5).

Przy średnim w Unii Europejskiej wskaźniku 56,1 Polska osiąga tu całkiem przyzwoity wskaźnik wynoszący 49,6. Do liderów w tej grupie należą: Węgry i Czechy, co można uznać za dość zaskakujący wynik. Najlepsze rezultaty osiągnęły tu: Bułgaria, Łotwa, Litwa, Portugalia, Norwegia (rysunek 6).

Polska lokuje się tu wśród państw osiągających średnie wskaźniki – ma na przykład wskaźnik bardzo zbliżony do Szwajcarii (49,9). Dowodzi to, że Polska po transformacji ustrojowej w 1989 roku dokonała jednak daleko idącego przekształcenia gospodarki, oferując w eksporcie niemal połowę produktów bardziej zaawansowanych technologicznie, co należy ocenić pozytywnie.

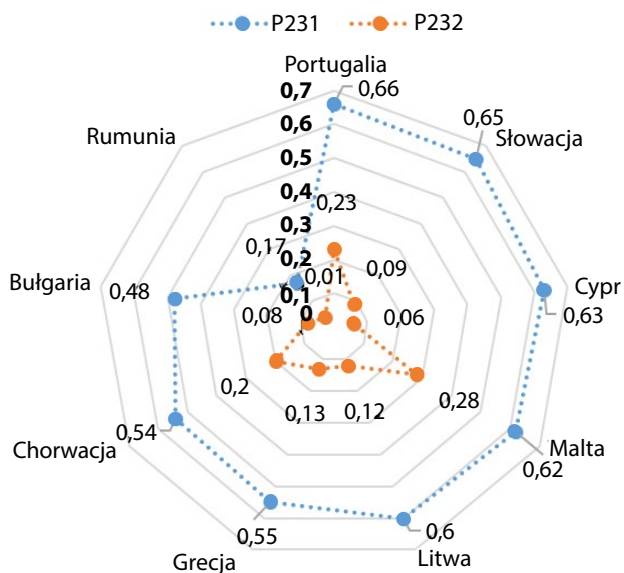
Kolejny wskaźnik – P323 – to relacja między eksportem usług związanych z wiedzą do eksportu ogółem, a więc znaczenie eksportu wiedzy, myśli technicznej, organizacyjnej itp., co świadczy dobrze o poziomie rozwoju danego kraju. Przy ogólnym wskaźniku dla całej Unii Europejskiej równym 63,1 Polska osiągnęła wskaźnik 36,7.

Porównanie wskaźników innowacyjności P324 i P222 obrazuje rysunek 7. Do państw, które uzyskały najlepsze wskaźniki, należą: Dania, Niemcy, Francja, Wielka Brytania.



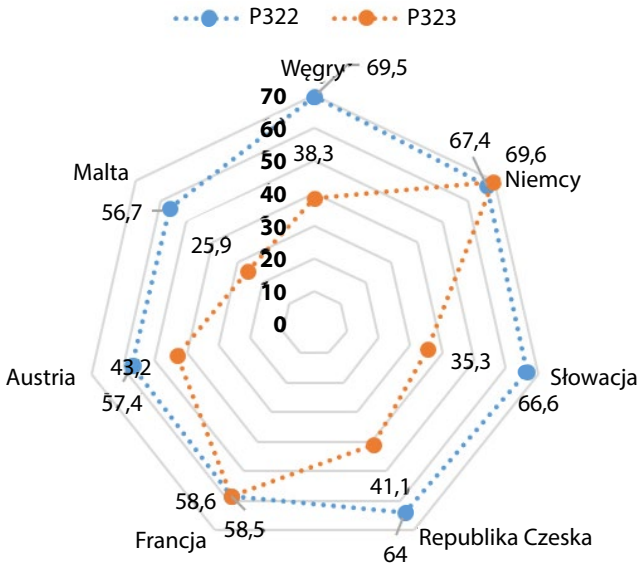
Rysunek 3. Wskaźniki innowacyjności P231 i P232 znacznie wyższe od średniej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.

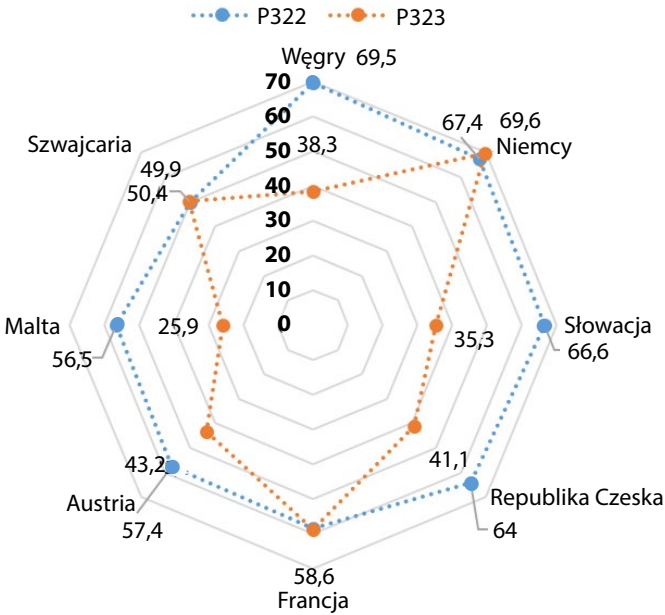


Rysunek 4. Wskaźniki innowacyjności P231 i P232 znacznie niższe od średniej

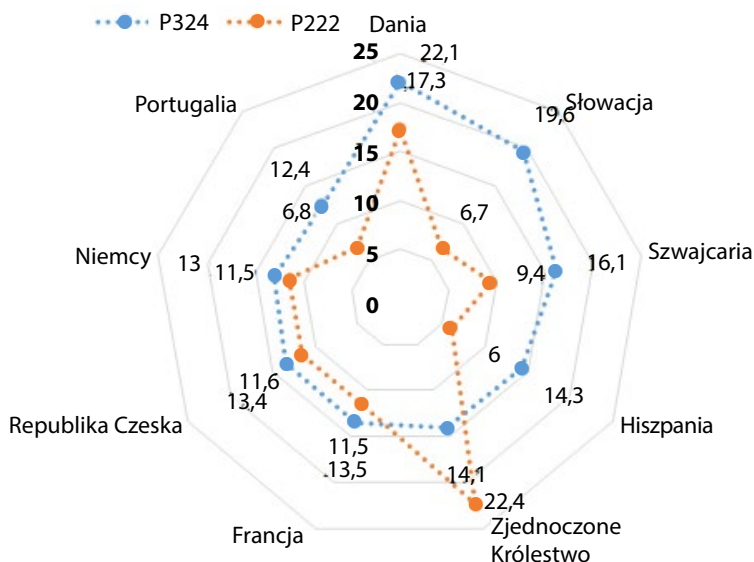
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.



Rysunek 5. Wskaźniki innowacyjności P322 i P323 znacznie wyższe od średniej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.



Rysunek 6. Wskaźniki innowacyjności P322 i P323 znacznie niższe od średniej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.



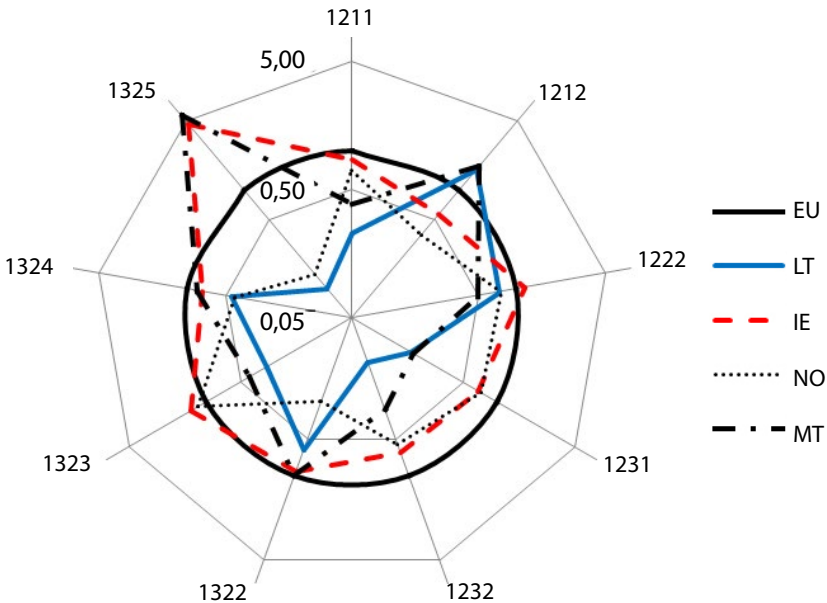
Rysunek 7. Porównanie wskaźników innowacyjności P324 i P222

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.

Kolejny wskaźnik to wskaźnik udziału sprzedaży nowości w ogólnej wielkości sprzedaży w danym kraju. Przy średniej dla Unii Europejskiej wynoszącym 12,4, Polska osiągnęła wskaźnik na poziomie 6,3. Rezultat Polski nie jest zatem najlepszy, co nieco kłóci się z dobrymi wynikami w eksporcie (wysoki udział eksportu innowacyjnych produktów).

Ostatni wskaźnik określa wartość licencji i dochodów patentowych z zagranicy w relacji do ogólnej wartości eksportu. Stanowią one nieznaczny udział wpływów z działalności eksportowej. Przy średniej dla Unii Europejskiej wynoszącej 0,54, Polska osiągnęła wskaźnik na poziomie 0,06, a więc bardzo niski.

Aby dokonać wizualnego porównania postępów poszczególnych państw za pomocą wszystkich wskaźników, przeprowadzimy normalizację, wybierając jako podstawę wartości charakterystyczne dla UE. Odpowiednie indeksy będą oznaczone jako I211, I212, I222, I231, I232, I322, I323, I324, I325. Wykres z wykorzystaniem znormalizowanych danych przedstawiono na rysunku 8.



Rysunek 8. Państwa maksymalnie różniące się od wybranego systemu wskaźników charakterystycznych dla UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.

Jak pokazuje analiza wykresu, z ogólnego poziomu EU Malta i Irlandia najbardziej różnią się wysokim poziomem I325. Różnice między Malcią i Irlandią można zobaczyć w I212 (Malta powyżej średniej europejskiej, Irlandia – poniżej), I222 i I323 (odwrotna sytuacja). Charakterystyki Litwy i Norwegii pozostają w tyle za przeciętnym poziomem europejskim według wszystkich wskaźników z wyjątkiem jednego (dla Litwy jest to I212, dla Norwegii – I323). Co ciekawe, wśród rozpatrywanych skrajnych przypadków profilu nie ma takich, które wyprzedzałyby poziom UE dla całej grupy wskaźników: I211, I231, I232, I322, I324.

Przedstawiono cechy państw według obrazu rozkładu ich wskaźników, które są interpretowane jako profil innowacji państwa i wyświetlane na wykresach (diagramach). Dla porównania używane są wskaźniki początkowe i indeksowane we współrzędnych logarytmicznych.

Dokonując całościowej oceny, należy zwrócić uwagę, że w większości przypadków lepsze wskaźniki osiągają państwa wysoko rozwinięte, ale są też wyjątki (na przykład wskaźnik określający eksport produktów o średnim i wysokim poziomie technologii jest bardzo korzystny dla państw

Grupy Wyszehradzkiej). Wysokie wskaźniki osiągają państwa skandynawskie – oprócz Norwegii. Bardzo dobry wskaźnik sprzedaży nowości uzyskała Słowacja, która pozostałe wskaźniki ma na niskim poziomie.

Polska znajduje się przeważnie w rankingu na dalszych miejscach, ale nigdy na ostatnich. Najsłabiej wypada w działalności związanej z patentami, najlepiej – w eksporcie nowości. Przy niskich nakładach na B+R dużo innowacji pozyskuje z zewnątrz. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają problemy ze współpracą z innymi podmiotami w sferze innowacji. Mały jest udział nowości w sprzedaży ogółem w kraju. Polska plasuje się dość mocno poniżej średniej UE.

3. Podsumowanie

Przedstawiono zależność między dziewięcioma wskaźnikami innowacyjności dla 30 państw. Pod uwagę wzięto: wydatki na sferę B+R i innowacje poza nią, innowacyjne MŚP współpracujące z innymi podmiotami, zgłoszenia patentowe, eksport produktów, eksport usług związanych z wiedzą, licencje i dochody patentowe z zagranicy itp. Przeprowadzono analizę dziewięciu wskaźników o charakterze społecznym, naukowym, produkcyjnym i finansowym, która pozwala na porównanie poziomu technologicznego i potencjału innowacyjnego.

Znaczne różnice występują między wynikami dotyczącymi wskaźników obrazujących nakłady na sferę B+R w poszczególnych krajach oraz wydatków na pozostałe innowacje. Duże różnice w rozwoju gospodarczym państw Unii Europejskiej sprawiają, że poziom wydatków na sferę B+R czy wydatków na pozostałe inwestycje, nawet relacjonowany do wysokości PKB, jest jednak niższy w państwach, które nie osiągnęły wysokiego poziomu rozwoju, borykają się z zewnętrznym i wewnętrznym zadłużeniem państwa oraz innymi barierami wzrostu i rozwoju gospodarczego.

Na rynku patentów w państwach UE najlepsze efekty w dziedzinie wniosków patentowych w przemyśle i w sektorze usługowym osiągają państwa skandynawskie.

Jednocześnie Polska, jako centralny punkt wśród państw o podobnym poziomie innowacyjności, pozostaje państwem, którego gospodarka jest najbardziej dynamiczna i może stanowić kluczowy element w organizacji procesu innowacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań wyciągnąć można następujące wnioski:

- 1) kluczowymi czynnikami napływu technologii do Polski były odpowiednie instrumenty polityki handlowej i fiskalnej;
- 2) Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne (BIZ) w Polsce były instrumentem pozyskania rezerw walutowych poprzez promowanie działalności proeksportowej podmiotów zagranicznych;
- 3) polityka innowacyjna Polski, oparta na dwutorowej strategii innowacji, tj. jednoczesnym wsparciu działalności B+R, w tym szczególnie BIZ, okazała się skutecznym mechanizmem zamykania luki technologicznej;
- 4) niska jakość polskiego systemu prawnego nie stanowiła bariery dla napływu technologii do Polski;
- 5) poziom innowacyjności polskiej gospodarki wciąż pozostaje niższy niż poziom innowacyjności bardziej rozwiniętych państw UE.

Bibliografia

Monografie

- Cichowski L., *Polityka innowacyjna jako wsparcie transferu wiedzy do społeczeństwa i gospodarki*, Poznań 2013: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Różański J., Voytovych N., *Transfer technologii w procesach innowacyjnych przedsiębiorstwa*, Łódź 2019: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Schumpeter J.A., *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*, tradução de Maria Sílvia Possas, São Paulo 1997: Nova Cultural.
- Trzmielak D., *Komercjalizacja wiedzy i technologii: determinanty i strategie*, Łódź 2013: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Czasopisma

- Chatterji D., *Assessing external sources of technology*, „Research Technology Management” 1996, vol. 39, issue 2, s. 49–56, <https://doi.org/10.1080/08956308.1996.11671051>.
- Coombs R., Harvey M., Bruce T., *Analysing distributed processes of provision and innovation*, „Industrial and Corporate Change” 2003, vol. 12, issue 6, s. 1125–1155, <https://doi.org/10.1093/icc/12.6.1125>.
- Eisenberger R., Cameron J., *Detrimental effects of reward: Reality or myth?*, „Journal of the American Psychological Association” 1996, vol. 51, s. 1153–1166.
- Francis D., Bessant J., *Targeting innovation and implications for capability development*, „Technovation” 2005, vol. 25, issue 3, s. 171–183.
- Guodong Ni, Heng Xu, Qingbin Cui, Yaning Qiao, Ziyao Zhang, Huaikun Li, Paul J. Hickey, *Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: the mediating role of organizational innovation*, „Sustainability” 2021, vol. 13, <https://dx.doi.org/10.3390/su13010176>.
- Radu L., *Competitivitatea corporațiilor multinaționale*, „Revista Oeconomica” 2007, issue 4, s. 61–86.
- Twiss B.C. (version Ro), *Inovarea tehnologică, Creativitate, Conducere, Organizare*, traduce din limba engleză, vol. 1, Bucuresti 1979.

Urban B., Wood E., *The importance of opportunity recognition behaviour and motivators of employees when engaged in corporate entrepreneurship*, „Journal of Business Economics and Management” 2015, vol. 16, no. 5, s. 980–994, <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.799087>.

Netografia

European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *European Innovation Scoreboard 2020*, Luxembourg 2020: Publications Office of the European Union, <https://doi.org/10.2873/6063>.

Lista kodów państw ISO 3166-1, <https://www.panstwaswiata.pl/lista-kodow-panstw-iso-3166-1> [dostęp: 10.05.2022].

Streszczenie

Istotna jest ocena wpływu innowacji na wzmocnienie procesów innowacyjnych i inwestycyjnych w gospodarce, a także określenie warunków, które powinny doprowadzić do skutecznego przyciągnięcia zagranicznych technologii i zwiększenia efektywności ich wdrażania w procesie modernizacji gospodarki. Przedstawiono i zinterpretowano szczegółowe wyniki dotyczące wskaźników innowacyjności osiągniętych przez poszczególne państwa UE. Ankiety zawierają statystyki dla 30 państw, dostępne dla lat 2014–2019. Do badań i analiz wybrano główne wskaźniki charakteryzujące innowacje. Analiza porównawcza tych wskaźników oparta jest na danych statystycznych GUS i Unii Europejskiej.

Słowa kluczowe: innowacyjność, konkurencyjność, procesy innowacyjne i inwestycyjne, państwa UE

Innovation and competitiveness in the European Union countries

Abstract

It is important to assess the impact of innovation on the strengthening of innovation and investment processes in the economy, as well as to determine the conditions that should lead to the effective involvement of foreign technologies and increase the efficiency of their implementation in modernizing the economy. Detailed indicators achieved by individual countries were presented and interpreted. The analysis contains statistics for 30 countries available for 2014–2019. The main indicators characterizing innovations were selected for research and analysis. A comparative analysis of some indicators that characterize innovation is based on statistics from the Central Statistical Office and the European Union.

Key words: innovation, competitiveness, innovation and investment processes, EU countries

Marcin Salamaga

dr hab., prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa
UEK, Katedra Statystyki
<https://orcid.org/0000-0003-0225-6651>

BADANIE WPŁYWU BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH NA INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW Z BRANŻY PRZEMYSŁOWEJ W POLSCE¹

1. Wprowadzenie

Według licznych teorii ekonomicznych oraz dotychczasowych badań empirycznych napływ inwestycji zagranicznych jest jednym z kluczowych czynników rozwoju innowacyjności w kraju goszczącym bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ). Dotyczy to gospodarek krajów rozwijających się, lecz nie tylko. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne oddziałują na innowacyjność przedsiębiorstw m.in. dzięki mechanizmowi transferu technologii i wiedzy pomiędzy krajem inwestującym a krajem goszczącym BIZ. Ta forma inwestowania ma na celu, w odróżnieniu od inwestycji typowo portfelowych, zbudowanie nowego podmiotu od podstaw lub objęcie takiej części udziału w przedsiębiorstwie, która umożliwia uzyskanie wpływu na zarządzanie nim. Aby zapewnić właściwy sposób rozwoju przedsiębiorstwa tworzonego dzięki BIZ, konieczne są transfery odpowiednich rozwiązań produkcyjnych i technologicznych, *know-how*, technik zarządzania organizacją, a często także technik marketingowych. Elementy te mogą okazać się konieczne, aby zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa i tym samym poprawić jego konkurencyjność. Bezpośrednie inwestycje

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

zagraniczne mogą więc kształtować innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej. Do tej pierwszej można zaliczyć pozyskanie nowoczesnego parku maszynowego, a do drugiej zdobycie wiedzy techniczno-organizacyjnej i menadżerskiej oraz podnoszenie jakości kapitału ludzkiego poprzez zapewnienie szkoleń czy kursów dla kadry pracowniczej na różnych szczeblach. Skutkiem BIZ jest także ogólna poprawa sposobu zarządzania przedsiębiorstwem poprzez adaptację efektywniejszych technik planowania finansowego, poprawę wydajności pracy i lepszą kontrolę kosztów. Elementy te, połączone z większą dostępnością do kapitału zagranicznego, kształtują innowacyjność przedsiębiorstw.

Należy też wspomnieć o możliwych skutkach rozwoju innowacyjności dla otoczenia samego przedsiębiorstwa: wprowadzane innowacje, zarówno produktowe, jak i organizacyjne, z czasem znajdują naśladowców w pozostałych firmach krajowych, co przyczynia się do rozwoju innych branż i w efekcie rozwoju całej gospodarki kraju goszczącego BIZ. Warto też podkreślić, że zakres występowania tzw. efektów przenikania (*spillover*), odnoszących się nie tylko do adaptacji nowej technologii, ale także do wykwalifikowanych kadr, które podejmują pracę w innych firmach, czy do tworzenia kooperujących łańcuchów logistycznych z powiązaniem pionowymi, jest uzależniony od zdolności branż kraju goszczącego BIZ do absorpcji nowych rozwiązań produkcyjnych i organizacyjnych, a także od charakteru samych BIZ. Jeśli BIZ są nastawione na dostęp do rynków zbytu, to inwestor zwykle stara się ograniczyć efekt przenikania technologii, ponieważ jej transfer ma służyć jedynie działalności firmy. Gdy z kolei BIZ są nastawione na niskie ceny czynników produkcji, to konieczne są powiązania kooperacyjne z lokalnymi firmami, przez co dyfuzja technologii do sektora i poza nim jest szybsza. Tym nie mniej istnieją i takie teorie, jak np. teoria cyklu życia produktu Vernona (1966)², które zakładają na pewnym etapie procesu inwestycyjnego wręcz hamujące lub przynajmniej opóźniające oddziaływanie BIZ na innowacyjność³. Z kolei w teorii

² R. Vernon, *International investment and international trade in the product cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1996, vol. 80, no. 2, s. 190–207, DOI: 10.2307/1880689.

³ J. Stiebale, F. Reize, *The impact of FDI through mergers and acquisitions on innovation in target firms*, „International Journal of Industrial Organization” 2011, vol. 29, issue 2, s. 155–167, DOI: 10.1016/j.ijindorg.2010.06.003.

Dunninga (1993)⁴ zakłada się, że możliwe jest oddziaływanie zwrotne, czyli że to innowacje przyciągają inwestorów zagranicznych.

Badania prowadzone w kraju nad relacjami pomiędzy BIZ a innowacyjnością na ogół nie uwzględniają ścisłej zależności przyczynowo-skutkowej, a jedynie obejmują niezależne od siebie analizy struktury BIZ oraz wskaźników innowacyjności. Brakuje natomiast modeli, które umożliwią opisanie zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy omawianymi kategoriami. Autor poprzez niniejsze opracowanie stara się tę lukę badawczą wypełnić. Celem badawczym jest analiza wpływu BIZ na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce w ujęciu przyczynowo-skutkowym. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez oszacowanie panelowych modeli korekty błędem oraz zbadanie przyczynowości odpowiednich zmiennych w sensie Grangera. Taka metodyka badawcza pozwoli ustalić rzeczywisty kierunek i siłę oddziaływania BIZ na innowacyjność w przedsiębiorstwach należących do głównych działów gospodarki. Dane do obliczeń zaczerpnięto z baz danych Głównego Urzędu Statystycznego, Narodowego Banku Polskiego, Orbis oraz Urzędu Patentowego RP.

2. Przegląd literatury

W polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu od dawna są prowadzone badania relacji pomiędzy BIZ a wskaźnikami innowacyjności. W przypadku polskiej gospodarki wyniki na ogół potwierdzają korzystny wpływ BIZ na innowacyjność przedsiębiorstw w ujęciu branżowym lub regionalnym czy krajowym⁵. Wnioski te są formułowane na podstawie analizy dynamiki napływu BIZ i analizy dostępnych wskaźników innowacyjności branżowej lub krajowej, przy czym tego typu badania prowadzone są przeważnie z pominięciem analizy przyczynowo-skutkowej. Z kolei w literaturze

⁴ J.H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Workingham 1993: Addison-Wesley Publishing.

⁵ E. Bombińska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a transfer technologii w polskim przemyśle przetwórczym w latach 2004–2010*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 172, s. 69–80; K. Piotrowska, *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w teoriach ekonomicznych oraz ich wpływ na gospodarkę Polski*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2018, nr 1, s. 71–80, DOI: 10.18276/wpe.2018.16-05; J. Wiśniewska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie kreowania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, s. 59–69.

światowej w badaniach empirycznych do opisania przedmiotowych zależności często stosuje się modelowanie ekonometryczne. Przedmiotem modelowania są m.in. wielkości publicznych i prywatnych wydatków na badania i rozwój, liczba wniosków patentowych, wydajność czynników produkcji, wolumen eksportu towarów zaawansowanych technologicznie, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Badacze wykorzystują przeważnie modele: regresji, danych panelowych, VAR bądź dynamiczne modele ekonometryczne. Prowadzone badania odnoszą się do całych gospodarek, krajów, regionów lub branż gospodarczych⁶.

Pozytywny wpływ BIZ na innowacyjność chińskiej gospodarki mierzonej liczbą wniosków patentowych potwierdzili m.in. Kui-yin Cheung i Ping Lin⁷ oraz Judy Hsu i Yu-En Tiao⁸, a w niemieckiej gospodarce taką zależność stwierdziła Irene Bertschek⁹. Dilek Temiz i Aytaç Gökmen¹⁰ pokazali, że BIZ były siłą napędową wzrostu gospodarczego i rozwoju zarówno krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się. Jednak część badaczy wykazała, że korzyści z BIZ w zakresie innowacyjności odnoszą tylko te branże i firmy, które inwestują w badanie i rozwój¹¹. Potwierdzili oni, że B+R to główne składniki innowacji w przedsiębiorstwach; z tego też względu napływ BIZ może mieć charakter endogeniczny i efekty

⁶ A.P. Adikari, H. Liu, M. Marasinghe, *Inward Foreign Direct Investment-Induced Technological Innovation in Sri Lanka? Empirical Evidence Using ARDL Approach*, „Sustainability” 2021, no. 13, 7334, s. 1–16, DOI: 10.3390/su13137334; E. Choquette, S.J. Haakonsson, P.D.Ø Jensen, S.F. Nielsen, *Globalization of innovation: the moderating role of project-level investment strategy and country type in location choice for R&D-related FDI*, „Transnational Corporations” 2021, vol. 28, issue 2, s. 1–30, DOI: 10.18356/2076099x-28-2-1.

⁷ Kui-yin Cheung, Ping Lin, *Spillover effects of FDI on innovation in China: Evidence from the provincial data*, „China Economic Review” 2004, vol. 15, issue 1, s. 25–44, DOI: 10.1016/S1043-951X(03)00027-0.

⁸ J. Hsu, Yu-En Tiao, *Patent rights protection and foreign direct investment in Asian countries*, „Economic Modelling” 2015, vol. 44, s. 1–6, DOI: 10.1016/j.econmod.2014.08.018.

⁹ I. Bertschek, *Product and process innovation as a response to increasing imports and Foreign Direct Investment*, „Journal of Industrial Economics” 1995, vol. 43, no. 4, s. 341–357, DOI: 10.2307/2950548.

¹⁰ D. Temiz, A. Gökmen, *FDI inflow as an international business operation by MNCs and economic growth: An empirical study on Turkey*, „International Business Review” 2014, vol. 23, issue 1, s. 145–154, DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.03.003.

¹¹ Y. Kinoshita, *R&D and technology spillovers via FDI: Innovation and absorptive capacity*, „William Davidson Institute Working Papers” 2000, no. 349, s. 1–24, DOI: 10.2139/ssrn.258194; J. Rosell-Martinez, P. Sanchez-Sellero, *Foreign direct investment and technical progress in Spanish manufacturing*, „Applied Economics” 2012, vol. 44, issue 19, s. 2473–2489, DOI: 10.1080/00036846.2011.564155.

spillovers mogą być ograniczone. Podobnie niejednoznacznego wpływu BIZ na innowacyjność gospodarki dowiodła Kamilia Loukil¹², która wykazała, że poniżej pewnej wartości progowej rozwoju technologicznego mają one negatywny wpływ na innowacje firm przyjmujących, ale powyżej tego progu pozytywnie wpływają na innowacyjność firm w krajach rozwijających się. Taki niejednoznaczny wpływ BIZ na innowacyjność przedsiębiorstw na świecie, a także luka badawcza w zakresie stosowania zaawansowanych narzędzi ilościowych w przedmiotowym obszarze w przypadku gospodarki polski skłaniają do rozwijania dalszych badań nad tym zagadnieniem.

3. Metodyka badania

W modelowaniu zależności pomiędzy BIZ a innowacyjnością przedsiębiorstw wykorzystano dane o napływie BIZ do poszczególnych województw, a jako wskaźniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw przyjęto liczbę zgłoszonych do Urzędu Patentowego RP (UP RP) wynalazków oraz liczbę zgłoszonych wzorów użytkowych i przemysłowych według województw.

Jednym z ważniejszych warunków opatentowania wynalazku jest posiadanie przez niego odpowiedniego poziomu wynalazczego oraz możliwość zastosowania przemysłowego. UP RP udziela ochrony patentowej, której czas trwania wynosi 20 lat. Wzorem użytkowym z kolei jest nowe, nadające się do zastosowania przemysłowego rozwiązanie techniczne dotyczące kształtu, budowy przedmiotu o trwałej postaci lub przedmiotu składającego się ze związanych ze sobą funkcjonalnie części o trwałej postaci. Czas trwania ochrony prawnej wzorów użytkowych w Polsce wynosi 10 lat. Z kolei wzór przemysłowy jest nową, posiadającą oryginalny charakter postacią wyrobu (lub jego części) nadaną mu przez cechy kształtu, konturów czy linii, ornamentykę lub materiał, z którego produkt wykonano. Wzór przemysłowy służy do ochrony wyglądu zewnętrznego produktu przemysłowego bądź rzemieślniczego. Maksymalny czas ochrony wzoru przemysłowego wynosi 25 lat. Czas ochrony prawnej jest liczony zawsze do momentu zgłoszenia do UP RP wynalazku, wzoru użytkowego lub wzoru przemysłowego.

¹² K. Loukil, *Foreign direct investment and technological innovation in developing countries*, „Oradea Journal of Business and Economics” 2016, vol. 1(2), s. 31–40, DOI: 10.47535/1991ojbe008.

Wszystkie wykorzystane dane miały charakter przekrojowo-czasowy, zatem w badaniach zastosowano panelowe modele korekty błędem (ECM, *Error Correction Mechanism*). Zastosowanie takiego podejścia było z jednej strony uwarunkowane charakterem danych, a z drugiej potrzebą uwzględnienia oddziaływania historycznych wartości zmiennych (procesów autoregresyjnych) na ich wartości bieżące i wreszcie poszukiwaniem długookresowej równowagi pomiędzy BIZ a innowacyjnością przedsiębiorstw. Proponowane podejście umożliwia wyznaczenie ścieżki równowagi dla skointegrowanych procesów ekonomicznych (niezależnej od czasu) wraz z krótkookresowymi odchyleniami do tego stanu równowagi. Wymaga to zbadania istnienia pierwiastka jednostkowego panelu¹³. W tym celu w niniejszym opracowaniu zastosowano test Breitunga¹⁴ oraz testy Fishera oparte np. na testach ADF¹⁵.

Ważnym etapem modelowania zależności wskaźników innowacyjności i BIZ jest sprawdzenie występowania relacji kointegrującej między szeregami czasowymi odpowiednich zmiennych. Przedmiotem modelowania w tym opracowaniu są zależności opisane równaniami:

$$\begin{aligned} \ln P_{it} &= \beta_{i0} + \beta_{i1} \ln BIZ_{it} + e_{it}, (1) \\ \ln Wu_{it} &= \gamma_{i0} + \gamma_{i1} \ln BIZ_{it} + u_{it}, (2) \\ \ln Wp_{it} &= \delta_{i0} + \delta_{i1} \ln BIZ_{it} + v_{it}, (3) \end{aligned}$$

gdzie:

P_{it} – liczba zgłoszonych patentów w i -tym województwie w okresie t ,

Wu_{it} – liczba zgłoszonych wzorów użytkowych w i -tym województwie w okresie t ,

Wp_{it} – liczba zgłoszonych wzorów przemysłowych w i -tym województwie w okresie t ,

e_{it} , u_{it} , v_{it} – składniki losowe będące nieskorelowanymi procesami białoszumowymi.

W przypadku potwierdzenia kointegracji, równanie można interpretować jako długoterminową zależność między zmiennymi. Do badania

¹³ B.H. Baltagi, C. Kao, *Nonstationary Panels, Cointegration in Panels and Dynamic Panels. A Survey*, [w:] *Nonstationary Panels, Panel Cointegration, and Dynamic Panels*, ed. B.H. Baltagi, Amsterdam [cop. 2000]: JAI Press, s. 7–51; R.D.F. Harris, E. Tzavali, *Inference for Unit Roots in Dynamic Panels where the Time Dimension is Fixed*, „*Journal of Econometrics*” 1999, vol. 91, issue 2, s. 201–226, DOI: 10.1016/S0304-4076(98)00076-1.

¹⁴ J. Breitung, *The Local Power of Some Unit Root Tests for Panel Data*, [w:] *Nonstationary Panels...*, *op. cit.*, s. 161–178.

¹⁵ Kyung So Im, M.H. Pesaran, Yongchelon Shin, *Testing for Unit Roots in Heterogeneous Panels*, „*Journal of Econometrics*” 2003, vol. 115, issue 1, s. 53–74, DOI: 10.1016/S0304-4076(03)00092-7.

kointegracji zastosowano procedurę Engle'a-Grangera¹⁶. Polega ona na testowaniu stacjonarności reszt modelu zawierającego zmienne o przyrostach stacjonarnych¹⁷. Dla stacjonarnych zmiennych możliwe jest zbudowanie modelu ECM, a tym samym również oszacowanie zależności krótkookresowych. Jednorównaniowy model korekty błędem dla stacjonarnych przyrostów zmiennych wykorzystywany w analizach zależności krótkookresowych dla danych panelowych można zapisać następująco:

$$\Delta y_{it} = \alpha_0 + \sum_{j=1}^p \alpha_{1j} \Delta y_{i,t-j} + \sum_{j=1}^q \alpha_{2j} \Delta BIZ_{i,t-j} + \gamma ECT_{i,t-1} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

gdzie:

$ECT_{i,t-1}$ – składnik korekty błędem reprezentujący relację długookresową,

p, q – rzędy opóźnień przyrostów zmiennych (dobrane za pomocą kryterium informacyjnego Schwarz),

$y_{it} \in \{\ln P_{it}, \ln Wu_{it}, \ln Wp_{it}\}$;

ε_{it} – błąd standardowy modelu.

Badanie przyczynowości zmiennych w sensie Grangera przeprowadzono przy wykorzystaniu podejścia Eleny-Ivony Dumitrescu i Christophe'a Hurlina¹⁸.

4. Wyniki badań empirycznych

W badaniu wpływu BIZ na innowacyjność przedsiębiorstw uwzględniono dane przekrojowo-czasowe z następującymi zmiennymi: BIZ – napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w mln zł; P – liczba wniosków patentowych zgłoszonych przez przedsiębiorstwa przemysłowe w UP RP; Wu – liczba zgłoszonych wzorów użytkowych; Wp – liczba zgłoszonych wzorów przemysłowych. Wartości przedmiotowych zmiennych obserwowane były w poszczególnych województwach w latach 2010–2019. W badaniu posłużono się zmiennymi zlogarytmowanymi. Zgodnie z metodyką budowy modeli ECM w pierwszej kolejności zbadano stacjonarność szeregów czasowych zmiennych $\ln P_{it}, \ln Wu_{it}, \ln Wp_{it}, \ln BIZ_{it}$ dla $i = 1, 2, \dots$,

¹⁶ P. Pedroni, *Critical Values for Cointegration Tests in Heterogeneous Panels with Multiple Regressors*, „Oxford Bulletin of Economics and Statistics” 1999, vol. 61, issue S1, s. 653–670, DOI: 10.1111/1468-0084.0610s1653.

¹⁷ C. Kao, *Spurious Regression and Residual-Based Tests for Cointegration in Panel Data*, „Journal of Econometrics” 1999, vol. 90, issue 1, s. 1–44, DOI: 10.1016/S0304-4076(98)00023-2.

¹⁸ E.I. Dumitrescu, Ch. Hurlin, *Testing for Granger Non-causality in Heterogeneous Panels*, „Economic Modeling” 2012, vol. 29, issue 4, s. 1450–1460, DOI: 10.1016/j.econmod.2012.02.014.

16 i $t = 1, 2, \dots, 10$. W tabeli 1 przedstawiono wyniki testów pierwiastka jednostkowego Fishera PP i Breitunga.

Tabela 1. Wyniki panelowego testu pierwiastka jednostkowego*

Test	$\ln P_{it}$	$\ln Wu_{it}$	$\ln Wp_{it}$	$\ln BIZ_{it}$	$\Delta \ln P_{it}$	$\Delta \ln Wu_{it}$	$\ln Wu_{it}$	$\Delta \ln BIZ_{it}$
Fishera PP	15,145 (0,058)	7,741 (0,204)	8,653 (0,351)	12,658 (0,084)	30,145 (0,000)	25,213 (0,002)	31,501 (0,000)	42,104 (0,000)
Breitunga	-1,245 (0,214)	0,954 (0,221)	-1,411 (0,120)	1,0234 (0,624)	-2,784 (0,009)	-3,512 (0,031)	-4,011 (0,007)	-3,745 (0,000)

*w nawiasach znajdują się prawdopodobieństwa testowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS, NBP, Orbis oraz Urzędu Patentowego RP.

W świetle wyników przeprowadzonych testów stacjonarności zawartych w tabeli 1 należy stwierdzić, że pierwsze przyrosty rozważanych zmiennych są stacjonarne. Wszystkie szeregi są zatem zintegrowane w stopniu I(1). W dalszej kolejności sprawdzono, czy pomiędzy szeregami czasowymi odpowiednich zmiennych występuje kointegracja. W tym celu wykorzystano testy Pedroniego i Kao (tabela 2).

Tabela 2. Wyniki panelowych testów kointegracji Pedroniego i Kao

Model	Test	
	Pedroni panelowy ADF	Kao panelowy ADF
$\ln P_{it} = \beta_{i0} + \beta_{i1} \ln BIZ_{it} + e_{it}$	-3,358 (0,002)	-6,251 (0,000)
$\ln Wu_{it} = \gamma_{i0} + \gamma_{i1} \ln BIZ_{it} + u_{it}$	-2,039 (0,061)	-4,542 (0,008)
$\ln Wp_{it} = \delta_{i0} + \delta_{i1} \ln BIZ_{it} + v_{it}$	-2,544 (0,011)	-7,513 (0,000)

Źródło: *ibidem*.

Na podstawie wyników przedstawionych w tabeli 2 należy stwierdzić, że test Pedroniego ADF wskazuje na brak kointegracji pomiędzy liczbą zgłoszonych wzorów użytkowych przez przedsiębiorstwa przemysłowe a napływem BIZ. Ponieważ jednak panelowy test Kao wskazuje na występowanie kointegracji w tym przypadku, przyjęto, że we wszystkich rozważanych zależnościach kointegracja występuje.

W związku z powyższym wykorzystując w pełni zmodyfikowaną metodę najmniejszych kwadratów FM-OLS (*Fully Modified Least Squares*) oszacowano długookresowe relacje pomiędzy zmiennymi *BIZ* i *P*, *BIZ* i *Wu* oraz *BIZ* i *Wp* zgodnie z modelami (1), (2) i (3). Wyniki zawiera tabela 3 (w ostatniej kolumnie tabeli umieszczono współczynniki determinacji modeli). Otrzymane modele równań kointegrujących wykazują dość dobre dopasowanie do danych empirycznych, a oceny parametrów modeli są istotne statystycznie. Jednoprocentowy wzrost napływu BIZ do sektora przemysłowego powoduje wzrost liczby wniosków patentowych o ok. 0,308% oraz odpowiednio: wzrost liczby zgłoszeń wzorów użytkowych o ok. 0,213% i wzrost liczby zgłoszeń wzorów przemysłowych o ok. 0,109%. Zatem elastyczność wydatków liczby wniosków patentowych względem BIZ jest najwyższa spośród ocenianych wskaźników innowacyjności, natomiast elastyczność liczby wzorów przemysłowych okazała się najniższa. Tym samym w długim okresie napływ BIZ w największym stopniu wspiera innowacyjność firm mierzoną liczbą zgłoszeń patentów na wynalazki.

Tabela 3. Oceny parametrów relacji długookresowych w modelach (1), (2) i (3) oszacowanych estymatorem FM-OLS

Model	Parametr modelu	Ocena parametru	R2
$\ln P_{it} = \beta_{i0} + \beta_{i1} \ln BIZ_{it} + u_{it}$	β_{i0}	1,364 (0,002)	0,856
	β_{i1}	0,308 (0,001)	
$\ln Wu_{it} = \gamma_{i0} + \gamma_{i1} \ln BIZ_{it} + u_{it}$	γ_{i0}	1,527 (0,029)	0,738
	γ_{i1}	0,213 (0,014)	
$\ln Wp_{it} = \delta_{i0} + \delta_{i1} \ln BIZ_{it} + v_{it}$	δ_{i0}	1,985 (0,002)	0,821
	δ_{i1}	0,109 (0,021)	

Źródło: *ibidem*.

W celu zbadania krótkookresowych relacji pomiędzy BIZ a wskaźnikami innowacyjności oszacowano panelowe modele ECM, stosując estymator efektów stałych LSDV (*Least Squares Dummy Variables*). Na podstawie wyników estymacji modelu (4) w tabeli 4 przedstawiono oceny elastyczności dla zależności krótkookresowych oraz oceny parametru stojącego przy składniku korekty błędem. Oceny parametrów zamieszczonych

w tabeli 4 są na ogół statystycznie istotne na poziomie istotności 0,05, co pozwala na uogólnienie wniosków wynikających z obliczeń.

Tabela 4. Oceny elastyczności krótkookresowych w panelowych modelach ECM

Zmienna y_{it}	Zmienna objaśniająca	Parametr	Ocena parametru
$\ln P_{it}$	$\Delta \ln BIZ_{i,t-1}$	α_{21}	0,188 (0,032)
	$ECT_{i,t-1}$	γ	-0,113 (0,101)
$\ln Wu_{it}$	$\Delta \ln BIZ_{i,t-1}$	α_{21}	0,053 (0,033)
	$ECT_{i,t-1}$	γ	-0,066 (0,041)
$\ln Wp_{it}$	$\Delta \ln BIZ_{i,t-1}$	α_{21}	0,027 (0,104)
	$ECT_{i,t-1}$	γ	-0,080 (0,039)

Źródło: *ibidem*.

Jednoprocentowy wzrost napływu BIZ w okresie poprzednim powoduje wzrost liczby zgłoszonych patentów na wynalazki w okresie bieżącym średnio o ok. 0,188% *ceteris paribus*, a ujemny parametr stojący przy składniku korekty zapewnia dochodzenie do stanu równowagi w okresie poprzednim. Oznacza to, że ok. 11,3% nierównowagi względem długookresowej ścieżki wzrostu jest korygowane przez krótkookresowy proces dostosowań. Krótkookresowa reakcja liczby zgłoszeń wzorów użytkowych na napływ BIZ jest słabsza niż w przypadku liczby wniosków patentowych – wzrost napływu BIZ w roku poprzednim powoduje wzrost liczby zgłoszeń wzorów użytkowych w okresie bieżącym średnio o ok. 0,053% *ceteris paribus*. Mechanizm korekty błędem jest tu wolniejszy: 4,1% odchyłeń od długookresowej ścieżki wzrostu jest korygowane mechanizmem korekty błędem. Jeszcze słabiej na napływ BIZ w krótkim okresie reaguje liczba zgłoszeń wzorów przemysłowych: wzrost napływu BIZ o 1% w roku poprzednim powoduje wzrost liczby zgłoszeń wzorów przemysłowych w okresie bieżącym średnio o ok. 0,027% *ceteris paribus* i jednocześnie ok. 3,9% nierównowagi odchyłeń do długookresowej równowagi jest korygowane przez krótkookresowy proces dostosowań regulowany mechanizmem korekty błędem.

Ważnym elementem analizy zależności pomiędzy BIZ a innowacyjnością jest badanie przyczynowości zmiennych w sensie Grangera. Wyniki

panelowego testu przyczynowości zakładającego heterogeniczność modeli danych panelowych¹⁹ zamieszczono w tabeli 5.

Tabela 5. Wyniki panelowe testu przyczynowości zmiennych P , Wu , Wp , i BIZ

Relacja przyczynowości	$Z \frac{NTH}{NC}$
$BIZ \Rightarrow P$	3,982***
$P \Rightarrow BIZ$	1,058
$BIZ \Rightarrow Wu$	2,721**
$Wu \Rightarrow BIZ$	1,837
$BIZ \Rightarrow Wp$	3,208*
$Wp \Rightarrow BIZ$	1,008

* Istotność wyników na poziomie 0,1; ** Istotność wyników na poziomie 0,05; *** Istotność wyników na poziomie 0,01

Źródło: *ibidem*.

Na podstawie wyników zamieszczonych w tabeli 5 można stwierdzić, że napływ BIZ stanowi przyczynę w sensie Grangera dla liczby wniosków patentowych (na poziomie istotności 0,01), dla liczby zgłoszeń wzorów użytkowych (na poziomie istotności 0,05) i dla liczby zgłoszeń wzorów przemysłowych (na poziomie istotności 0,1). Zatem najsilniejsza przyczynowość jest widoczna w oddziaływaniu napływu BIZ na liczbę wniosków patentowych, a najslabsza – w przypadku oddziaływania napływu BIZ na liczbę zgłoszeń wzorów użytkowych. Ponadto należy zauważyć, że nie występuje reakcja zwrotna: analizowane wskaźniki innowacyjności nie stanowią istotnej przyczyny dla BIZ w świetle zaprezentowanych wyników badań.

5. Podsumowanie

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są nośnikiem nowych technologii i rozwiązań innowacyjnych w sferze produkcji i organizacji. Jednak korzyści z BIZ dla innowacyjności konkretnych branż, jak pokazują liczne badania, zależą od zdolności tych branż do absorpcji nowych rozwiązań technologicznych oraz dobrych wyników efektów *spillovers* i innych. Z tego względu badanie tego zagadnienia dla różnych gospodarek, w tym polskiej, wydaje się ciągle zasadne. Tym bardziej, że w dotychczasowych

¹⁹ *ibidem*.

analizach naukowych dotyczących relacji pomiędzy BIZ a innowacyjnością w Polsce brakuje modelowania zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy przedmiotowymi wielkościami.

Wyniki przedstawione w niniejszym opracowaniu potwierdzają hipotezę o pozytywnym wpływie BIZ na innowacyjność przedsiębiorstw w sektorze przemysłowym. W długim okresie widoczny jest większy wpływ BIZ na liczbę wniosków patentowych niż na liczbę zgłoszeń wzorów użytkowych czy wzorów przemysłowych. Nie jest jednak obserwowana dwukierunkowa przyczynowość na linii BIZ–innowacyjność. Tym samym innowacyjność przedsiębiorstw mierzona liczbą wniosków patentowych, liczbą zgłoszeń wzorów użytkowych i przemysłowych nie jest determinantą dla BIZ. Biorąc pod uwagę otrzymane wyniki należy stwierdzić, że w celu dalszego rozwoju innowacyjności, intensyfikacji procesów rozwojowych gospodarki opartej na wiedzy oraz zmniejszania luki technologicznej w Polsce należy przyciągnąć jeszcze więcej zasobów BIZ. Konieczne jest więc tworzenie odpowiedniego klimatu inwestycyjnego oraz wprowadzanie dalszych różnego rodzaju „zachęt” dla inwestorów zagranicznych zarówno w rozwiązaniach legislacyjnych na poziomie całego kraju, jak i poprzez odpowiednie decyzje gremiów samorządowych na poziomie lokalnym. Przedmiotowe badanie nie wyczerpuje całego spektrum zależności między BIZ a innowacyjnością przedsiębiorstw, a procesy w gospodarce opartej na wiedzy zachodzą dość dynamicznie, dlatego relacje pomiędzy BIZ a innowacyjnością mogą się zmieniać. Stąd konieczne będzie kontynuowanie i rozszerzanie tego typu badań także o inne zmienne reprezentujące nowe technologie. Pozwoli to na stały monitoring kierunku i siły relacji pomiędzy BIZ a innowacyjnością.

Bibliografia

Monografie

- Baltagi B.H., Kao C., *Nonstationary Panels, Cointegration in Panels and Dynamic Panels. A Survey*, [w:] *Nonstationary Panels, Panel Cointegration, and Dynamic Panels*, ed. B.H. Baltagi, Amsterdam [cop. 2000]: JAI Press, s. 7–51.
- Breitung J., *The Local Power of Some Unit Root Tests for Panel Data*, [w:] *Nonstationary Panels, Panel Cointegration, and Dynamic Panels*, ed. B.H. Baltagi, Amsterdam [cop. 2000]: JAI Press, s. 161–178.
- Dunning J.H., *Multinational enterprises and the global economy*, Workingham 1993: Addison-Wesley Publishing.

Czasopisma

- Adikari A.P., Liu H., Marasinghe M., *Inward Foreign Direct Investment-Induced Technological Innovation in Sri Lanka? Empirical Evidence Using ARDL Approach*, „Sustainability” 2021, no. 13, 7334, DOI: 10.3390/su13137334.
- Bertschek I., *Product and process innovation as a response to increasing imports and Foreign Direct Investment*, „Journal of Industrial Economics” 1995, vol. 43, no. 4, s. 341–357, DOI: 10.2307/2950548.
- Bombińska E., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a transfer technologii w polskim przemyśle przetwórczym w latach 2004–2010*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 172, s. 69–80.
- Choquette E., Haakonsson S.J., Jensen P.D.Ø., Nielsen S.F., *Globalization of innovation: the moderating role of project-level investment strategy and country type in location choice for R&D-related FDI*, „Transnational Corporations” 2021, vol. 28, issue 2, s. 1–30, DOI: 10.18356/2076099x-28-2-1.
- Dumitrescu E.-I., Hurlin Ch., *Testing for Granger Non-causality in Heterogeneous Panels*, „Economic Modeling” 2012, vol. 29, issue 4, s. 1450–1460, DOI: 10.1016/j.econmod.2012.02.014.
- Harris R.D.F., Tzavalis E., *Inference for Unit Roots in Dynamic Panels where the Time Dimension is Fixed*, „Journal of Econometrics” 1999, vol. 91, issue 2, s. 201–226, DOI: 10.1016/S0304-4076(98)00076-1.
- Hsu J., Yu-En Tiao, *Patent rights protection and foreign direct investment in Asian countries*, „Economic Modelling” 2015, vol. 44, s. 1–6, DOI: 10.1016/j.econmod.2014.08.018.
- Kao C., *Spurious Regression and Residual-Based Tests for Cointegration in Panel Data*, „Journal of Econometrics” 1999, vol. 90, issue 1, s. 1–44, DOI: 10.1016/S0304-4076(98)00023-2.
- Kinoshita Y., *R&D and technology spillovers via FDI: Innovation and absorptive capacity*, „William Davidson Institute Working Papers” 2000, no. 349, DOI: 10.2139/ssrn.258194.
- Kui-yin Cheung, Ping Lin, *Spillover effects of FDI on innovation in China: Evidence from the provincial data*, „China Economic Review” 2004, vol. 15, issue 1, s. 25–44, DOI: 10.1016/S1043-951X(03)00027-0.
- Kyung So Im, Pesaran M.H., Yongcheol Shin, *Testing for Unit Roots in Heterogeneous Panels*, „Journal of Econometrics” 2003, vol. 115, issue 1, s. 53–74, DOI: 10.1016/S0304-4076(03)00092-7.
- Loukil K., *Foreign direct investment and technological innovation in developing countries*, „Oradea Journal of Business and Economics” 2016, vol. 1(2), s. 31–40, DOI: 10.47535/1991ojbe008.
- Pedroni P., *Critical Values for Cointegration Tests in Heterogeneous Panels with Multiple Regressors*, „Oxford Bulletin of Economics and Statistics” 1999, vol. 61, issue S1, s. 653–670, DOI: 10.1111/1468-0084.0610s1653.
- Piotrowska K., *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w teoriach ekonomicznych oraz ich wpływ na gospodarkę Polski*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2018, nr 1, s. 71–80, DOI: 10.18276/wpe.2018.16-05.
- Rosell-Martinez J., Sanchez-Sellero P., *Foreign direct investment and technical progress in Spanish manufacturing*, „Applied Economics” 2012, vol. 44, issue 19, s. 2473–2489, DOI: 10.1080/00036846.2011.564155.
- Stiebale J., Reize F., *The impact of FDI through mergers and acquisitions on innovation in target firms*, „International Journal of Industrial Organization” 2011, vol. 29, issue 2, s. 155–167, DOI: 10.1016/j.ijindorg.2010.06.003.
- Temiz D., Gökmen A., *FDI inflow as an international business operation by MNCs and economic growth: An empirical study on Turkey*, „International Business Review” 2014, vol. 23, issue 1, s. 145–154, DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.03.003.

Vernon R., *International investment and international trade in the product cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1996, vol. 80, no. 2, s. 190–207, DOI: 10.2307/1880689.

Wiśniewska J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie kreowania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, s. 59–69.

Streszczenie

Według licznych teorii ekonomicznych oraz dotychczasowych badań empirycznych napływ inwestycji zagranicznych jest czynnikiem rozwoju technologicznego i innowacyjności w kraju goszczącym bezpośrednio inwestycje zagraniczne (BIZ). Badania prowadzone nad relacjami pomiędzy BIZ a innowacyjnością w polskiej gospodarce na ogół nie uwzględniają ścisłej zależności przyczynowo-skutkowej, a jedynie obejmują niezależne od siebie analizy struktury BIZ oraz wskaźników innowacyjności. Brakuje natomiast modeli, które umożliwią opisanie zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy omawianymi kategoriami. Niniejsze opracowanie podejmie próbę modelowania przedmiotowych wielkości. Celem badawczym jest analiza wpływu BIZ na innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez oszacowanie panelowych modeli korekty błędem oraz przetestowanie przyczynowości odpowiednich zmiennych w sensie Grangera. Taka metodyka badawcza pozwoli ustalić rzeczywisty kierunek oddziaływania BIZ na innowacyjność oraz siłę tego oddziaływania w przedsiębiorstwach należących do różnych branż sektora przemysłowego. Dane do obliczeń zaczerpnięto z baz danych GUS, NBP, Orbis oraz Urzędu Patentowego RP.

Słowa kluczowe: innowacyjność, BIZ, panelowy model ECM, przyczynowość w sensie Grangera

Study of the impact of foreign direct investments on the innovativeness of enterprises from the industrial sector in Poland

Abstract

According to numerous economic theories and empirical research to date, the inflow of foreign investments is a factor of technological development and innovation in the country hosting FDI. Domestic research on the relationship between FDI and innovation generally does not take into account the close cause-effect relationship, but only includes independent analyzes of the FDI structure and innovation indicators. However, there are no models that would make it possible to describe the cause-and-effect relationship between the discussed categories. This paper will make such an attempt at modeling the quantities in question. The aim of the paper is to analyze the impact of foreign direct investment on the innovation of industrial enterprises in Poland. This goal will be achieved by estimating the error correction models (ECM) for panel data and testing the Granger causality of the variables. Such

research methodology will allow to determine the actual direction of FDI impact on innovation and the strength of this impact in enterprises belonging to the main sectors of the economy. The data for the calculations were taken from the databases of the Statistics Poland, NBP, Orbis and the Patent Office of the Republic of Poland.

Key words: innovation, FDI, panel error correction models, Granger causality

Agnieszka Predyger

dr, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Prawa i Nauk Społecznych,
Katedra Zarządzania
<https://orcid.org/0000-0003-3283-2592>

ANALIZA I OCENA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM

1. Wprowadzenie

W skali globalnej i na rynkach lokalnych przedsiębiorcy poszukują czynników wsparcia konkurencyjnego swoich organizacji. Współcześnie konkurencyjność przedsiębiorstw ukierunkowana jest na tworzenie indywidualnych, oryginalnych pomysłów, metod, technik, produktów czy usług, które mogą stanowić czynnik przewagi konkurencyjnej nad rywalem. Do 2004 roku polskie przedsiębiorstwa najczęściej korzystały z zapożyczonych metod, technik, rozwiązań i pomysłów znanych na całym świecie, które mogły zaskoczyć klientów w Polsce. Z chwilą wejścia Polski do Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa uzyskały szansę wsparcia rozwoju dzięki funduszom unijnym, ale też zwiększyły swoje możliwości konkurencyjne w sieciach międzynarodowych.

Zjawisko konkurencyjności przedsiębiorstw, czyli znalezienia czynników przewagi konkurencyjnej dla organizacji, dzięki którym stanie się ona bardziej atrakcyjna na rynku, badało wiele autorytetów polskich i zagranicznych. Analizą konkurencyjności przedsiębiorstw zajmowali się m.in.: Peter F. Drucker, Michael E. Porter, Robert S. Kaplan i David P. Norton, W. Chan Kim i Renee Mauborgne¹. Zjawiskiem budowania trwałych

¹ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, tłum. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, posł. S. Bratkowski, Warszawa 2017: MT Biznes; M.E Porter, *Przewaga konkuren-*

przewag konkurencyjnych na rynku od lat 90. XX wieku zajmowały się też polskie autorytety: Ryszard Borowiecki, Wojciech Czakon, Elżbieta Mączyńska, Bogdan Nogalski i Maria Romanowska².

Rzetelne studia literatury polskiej i zagranicznej stały się bazą dla sformułowania pytań badawczych i koncepcji badań małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) podejmowanych od 2004 roku³. Wyniki wraz z komentarzem stanowią rekomendację dla zarządzających regionem, decydentów państwowych, organizacji otoczenia biznesu i uczelni, gdyż mogą one zostać uogólnione w perspektywie szerszego potraktowania opinii respondentów w skali całej Polski. Badania będą kontynuowane, co pozwoli dokonać analizy i oceny stanu konkurencyjności i zmian polskich przedsiębiorstw, które to zmiany w przyszłości stanowiąc będą rekomendację dla instytucji ustalających pomoc dla MŚP oraz dla samych przedsiębiorstw określających własne strategie rozwoju przewag konkurencyjnych.

Od roku 2004 polskie przedsiębiorstwa, dzięki wstąpieniu do Unii Europejskiej, uczestniczą w procesach globalnych, które determinują ich rozwój, konkurencyjność, strategię i zmiany innowacyjne. Współczesne konkurowanie na rynkach światowych, a także w skali lokalnej, regionalnej, opiera się na wiedzy i umiejętnościach menadżerskich, które obejmują skuteczne i sprawne zastosowanie nowoczesnych koncepcji, metod

cyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników, tłum. E. Witkowska, Gliwice [cop. 2006]: HELION; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston 2004: Harvard Business School Press; W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu: jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, tłum. A. Doroba, Warszawa 2010: MT Biznes.

- ² R. Borowiecki, E. Wysocka, *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Warszawa 2012: Difin; W. Czakon, K. Czernek-Marszałek, *Competitor perceptions in tourism coopetition*, „Journal of Travel Research” 2021, vol. 60, issue 3, s. 312–335, DOI: 10.1177/0047287519896011; E. Mączyńska, E. Okoń-Horodyńska, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej – wyzwania, szanse i zagrożenia*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 1, s. 9–21, DOI: 10.33141/po.2020.01.01; M. Szymański, B. Nogalski, *Obrona przed wrogim przejściem. Jak ochronić swój biznes*, Warszawa 2011: Wolters Kluwer Polska; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 3 zm., Warszawa [cop. 2017]: PWE.
- ³ Z. Olesiński, A. Predygieer, M. Leśniewski, A. Rzepka, *Rola gmin w kreowaniu innowacyjności regionu. Analiza badań ankietowych wybranych gmin i przedsiębiorstw*, Kielce 2009: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach; A. Predygieer, *Raport z przeprowadzonych badań w mikroprzedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego*, [w:] *Przedsiębiorczość a konkurencja w regionie świętokrzyskim – wyniki badań*, t. 2, red. Z. Olesiński, Kielce 2007: Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, s. 79–160.

i technik zarządzania. Uwarunkowaniami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa stały się nie tylko dążenie do zysku, powiększanie rynku zbytu, liczba klientów, czy też pojawienie się nowych technik i technologii, ale przede wszystkim umiejętności przedsiębiorstwa do wdrażania zmian i skuteczne, sprawne zarządzanie nimi.

Nowoczesne przedsiębiorstwa są dostosowywane przez menadżerów do zmian zachodzących w otoczeniu. Zarządzanie zmianą wymaga nie tylko doskonałej znajomości klienta i analizy przewag konkurencyjnych, ale również ustawicznego kształcenia się i wyprzedzania potrzeb rynkowych. W opracowaniu analizie i ocenie poddano zmiany i konkurencyjność w sektorze MŚP województwa świętokrzyskiego po prawie 15 latach funkcjonowania w Unii Europejskiej. Zamieszczone treści, komentarze i wnioski zostały skonstruowane na podstawie badań przeprowadzonych do 2019 roku. W badaniach starano się znaleźć odpowiedzi na następujące pytania: Jak zmieniły się MŚP po prawie 15 latach funkcjonowania w UE? Jakie są główne przewagi konkurencyjne współczesnych MŚP funkcjonujących w realiach gospodarczych Polski? Jakie zmiany wprowadziły MŚP? Jakie czynniki stanowią główne źródło przewag konkurencyjnych? Jak MŚP reagują na uwarunkowania współczesnej konkurencyjności (innowacje, kapitał intelektualny i społeczny, wiedza, itp.)? Jakie są priorytety strategicznych działań MŚP? Jak przedsiębiorstwa zarządzają zmianami (kondycja finansowa, źródła kapitału, majątek, innowacje)? Jakie sposoby usprawnienia zarządzania w skali makro i mikro widzą przedsiębiorcy? Jakie są perspektywiczne kierunki rozwoju polskich przedsiębiorstw według opinii badanych? Jak mali i średni przedsiębiorcy wdrażają innowacje? Jak przedsiębiorcy realizują ideę partnerstwa i współpracy? Jakie bariery rozwoju wymieniają MŚP?

2. Metoda badań

Zastosowano badania jakościowe – metodę triangulacji. Metoda ta jest przeznaczona do nauk humanistycznych, wywodzi się z metodologii teorii ugruntowanej. Istotą tej metody są badania w terenie, które charakteryzuje proces intelektualny według etapów:

- opis badanej rzeczywistości („opowieści z terenu”),
- proces analityczny (opis z uwzględnieniem zależności przyczynowo-skutkowych),

- zastosowanie procedury triangulacyjnej (wykorzystanie narzędzi badawczych celem potwierdzenia lub odrzucenia hipotez)⁴. Metoda bada abstrakcyjne pojęcia w aspekcie realnych powiązań między nimi. Weryfikacji hipotez dokonuje się w trakcie badania, nie są to zatem twierdzenia *ex catedra*. Hipotezy mogą być ustawicznie weryfikowane i modyfikowane w zależności od realnych sytuacji i zachowań badanego obiektu.

Narzędziem wykorzystanym do badań naukowych była ankieta przygotowana według wcześniej zbudowanych, opiniowanych kwestionariuszy badań. Ankieta dla organizacji składała się z 43 pytań – zamkniętych oraz otwartych – i metryczki. Pytania w niej zawarte zostały dokładnie wyselekcjonowane pod względem specyfiki działań przedsiębiorstw sektora MŚP oraz organizacji wsparcia biznesu i nauki. Kwestionariusz ankiety składał się z 3 części:

- część pierwsza: pozycja rynkowa, finansowanie, konkurencyjność;
- część druga: potencjał innowacyjny;
- część trzecia: partnerstwo i współpraca.

Prezentowane badania przemysłu sektora MŚP województwa świętokrzyskiego zostały wykonane w 2019 roku i stanowią kontynuację badań przeprowadzonych 15 lat wcześniej przez zespół prof. Zbigniewa Olesińskiego⁵. W badaniach z 2019 roku zastosowano tę samą metodę badawczą, tj. triangulację i ankietę badawczą. Uczestniczyło w nich 100 respondentów sektora MŚP województwa świętokrzyskiego, lecz jedynie 10% stanowiły organizacje przebadane wcześniej, gdyż pozostałe organizacje przeprowadziły się, rozwiązały lub upadły. Wszystkie przebadane przedsiębiorstwa istniały, funkcjonowały prawnie i nie były w stanie likwidacji, upadłości czy bankructwa. Dominującymi wśród nich działalnościami były handel i usługi, a w ok. 9% produkcja. Badania obejmowały sytuację

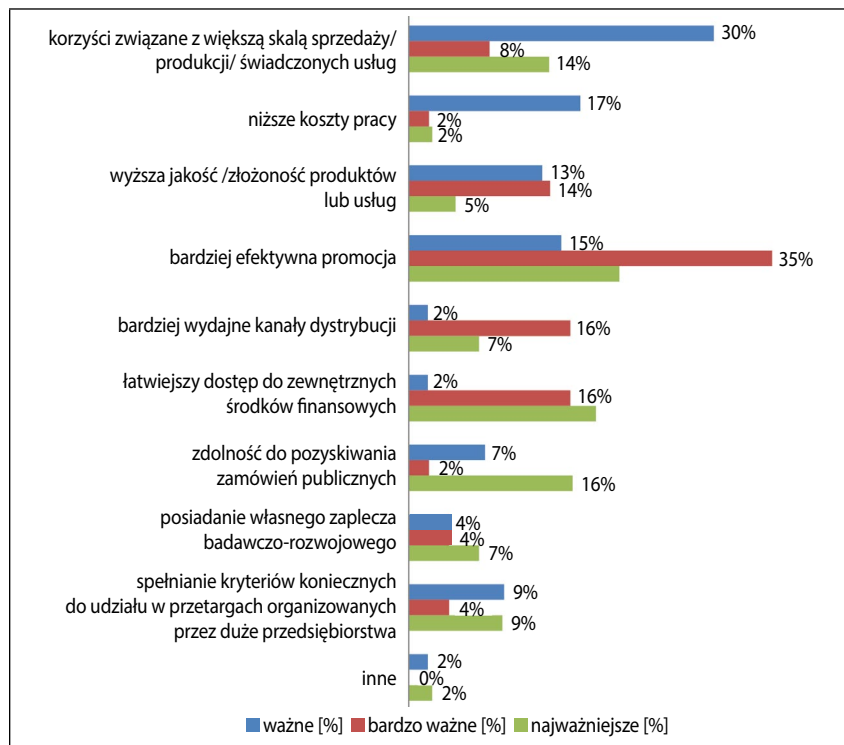
⁴ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa 2000: WN PWN, s. 77.

⁵ Projekt badawczy Nr Z/2.26/II/2.6/33/06, nt.: „Współpraca na rzecz wzrostu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego” w latach 2006–2007, współfinansowany ze środków UE w ramach EFS oraz Budżetu Państwa, ZPORR; Grant KBN, nr 2HO 2D 021 22, nt.: „Identyfikacja otoczenia biznesu a wzrost konkurencyjności podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego” realizowany w latach 2002–2003; Badania Statutowe nr 112/S/2001 Akademii Świętokrzyskiej nt.: „Rola instrumentów ekonomicznych wykreowanych przez administrację rządową i władzę lokalną w restrukturyzacji gospodarki. „Instytucjonalizacja otoczenia biznesu a wzrost konkurencyjności podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego” w latach 2000–2001.

MŚP sprzed okresu pandemii Covid-19. Ankiety badawcze zostały poszerzone o swobodne wywiady z przedsiębiorcami sektora MŚP, stąd opis analizy i oceny przeprowadzonych badań uwzględniają ich wypowiedzi.

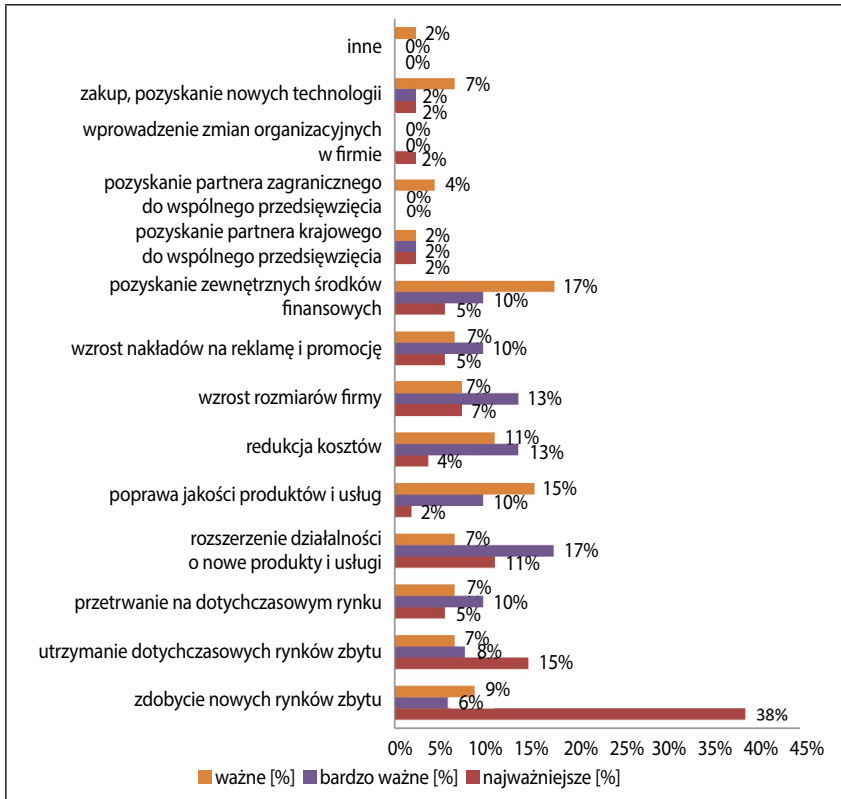
3. Wyniki

Przedsiębiorcy funkcjonujący w województwie świętokrzyskim za główne przewagi konkurentów organizacji uznali: efektywną promocję, łatwiejszy dostęp do zewnętrznych środków finansowych, zdolność do pozyskiwania zamówień publicznych, korzyści związane z wiedzą oraz większą skalą sprzedaży/produkcji/świadczonych usług i niższe koszty pracy (rysunek 1).



Rysunek 1. Jakie są główne przewagi konkurentów w porównaniu z Państwa firmą na głównym rynku?

Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanej pracy A. Predygiej, *Raport z badań statutowych nt. Współpraca w sieci relacji międzyorganizacyjnych jako determinanta wzrostu konkurencyjnego przedsiębiorstw w skali globalnej i lokalnej*, Kielce 2019.

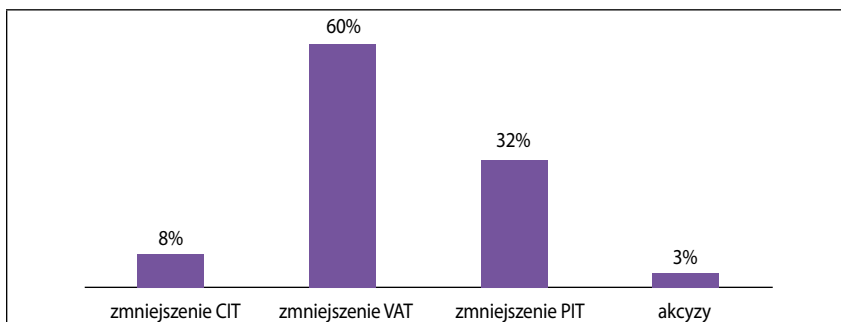


Rysunek 2. Wskaż czynniki, które mogą poprawić pozycję konkurencyjną twojej firmy.

Źródło: *ibidem*.

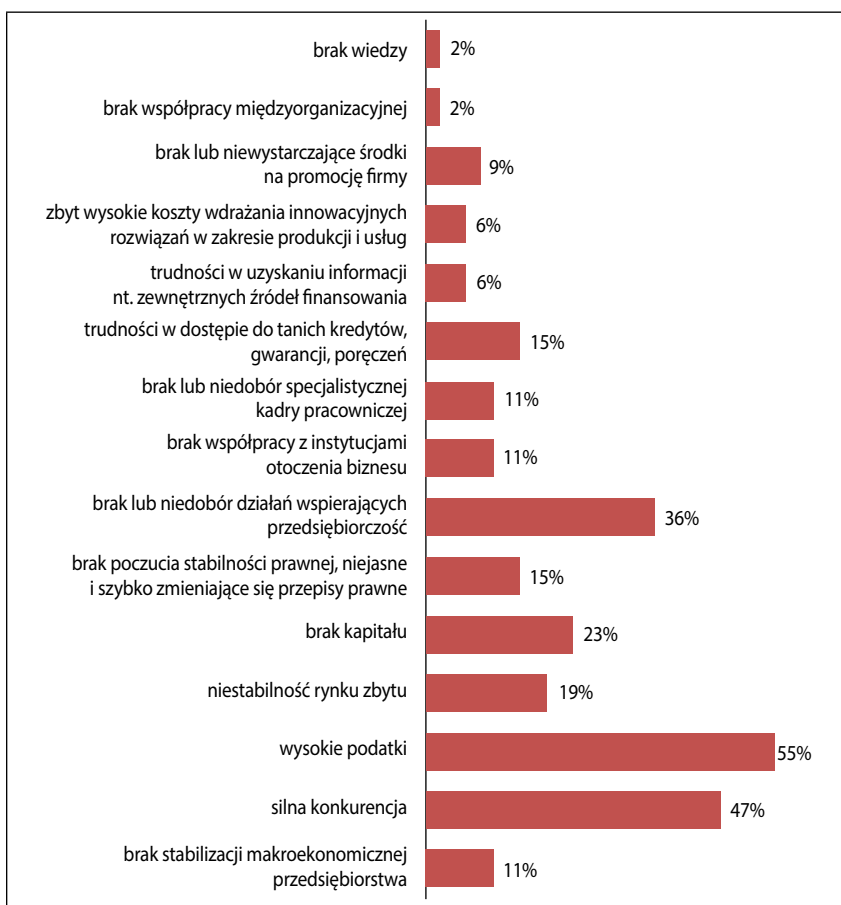
Przedsiębiorcy jako determinanty poprawy ich pozycji konkurencyjnej na rynku wskazali: pozyskanie zewnętrznych środków finansowych, poprawę jakości produktów i usług, rozszerzenie działalności o nowe produkty i usługi, zdobycie nowych rynków zbytu oraz utrzymanie dotychczasowych rynków zbytu (rysunek 2).

Odpowiedzi na pytanie dotyczące determinantów rozwoju przedsiębiorczości w Polsce wykazały, że przedsiębiorcy zdecydowanie wskazują na zmniejszenie VAT i PIT jako sposób na usprawnienie własnej działalności (rysunek 3). W swobodnych wywiadach przedsiębiorcy sektora MŚP podawali kolejne wskazówki na rozwiązanie problemów przedsiębiorstw, takie jak: zwiększenie dostępności do kredytów, zmniejszenie oprocentowania i uproszczenie procedur, a także uproszczenie systemu gwarancji bankowych.



Rysunek 3. Wskaż możliwe usprawnienia systemów podatkowych.

Źródło: *ibidem*.

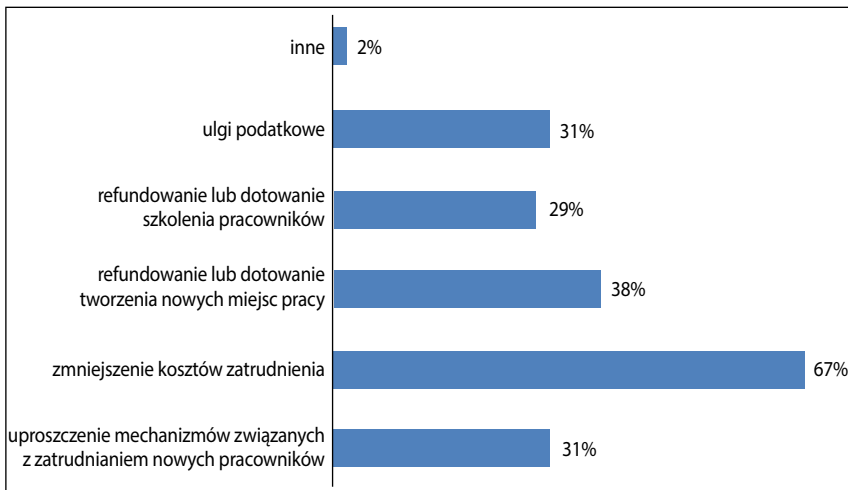


Rysunek 4. Proszę zaznaczyć największe bariery rozwoju Pana/Pani przedsiębiorstwa.

Źródło: *ibidem*.

W odniesieniu do sposobów aktywizacji przedsiębiorstw w systemie państwowym wyniki badań wykazały, że mimo upływu czasu i deklarowanej zmiany kolejne rządy nie rozwiązały problemów przedsiębiorców (rysunek 4).

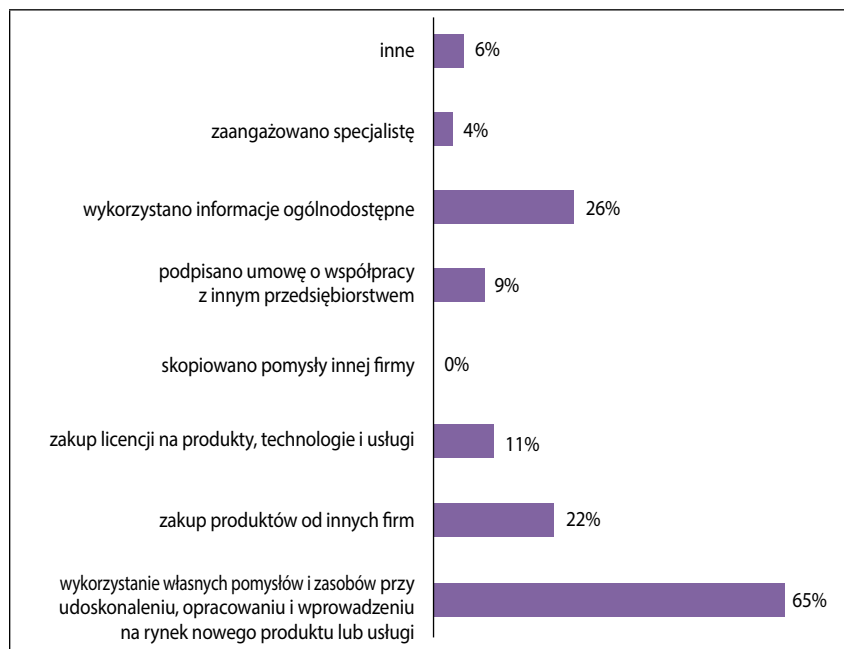
Wyniki badań przedsiębiorców dotyczące barier rozwoju pokazały, że największą barierą są wysokie podatki, a następnie silna konkurencja oraz brak lub niedobór działań wspierających przedsiębiorczość. Badani często wskazywali też takie bariery jak: brak kapitału, niestabilność rynku, brak poczucia stabilności prawnej, niejasne i szybko zmieniające się przepisy prawne, trudności w dostępie do tanich kredytów, gwarancji, poręczeń (rysunek 4).



Rysunek 5. Wskaż sposoby aktywizacji rynku pracy.

Źródło: *ibidem*.

Według badanych najlepszym sposobem na rozwiązanie problemu bezrobocia było: zmniejszenie kosztów zatrudnienia, refundowanie lub dofinansowanie tworzenia nowych miejsc pracy, uproszczenie mechanizmów związanych z zatrudnieniem nowych pracowników, ulgi podatkowe, a także refundowanie lub dofinansowanie szkolenia pracowników (rysunek 5).

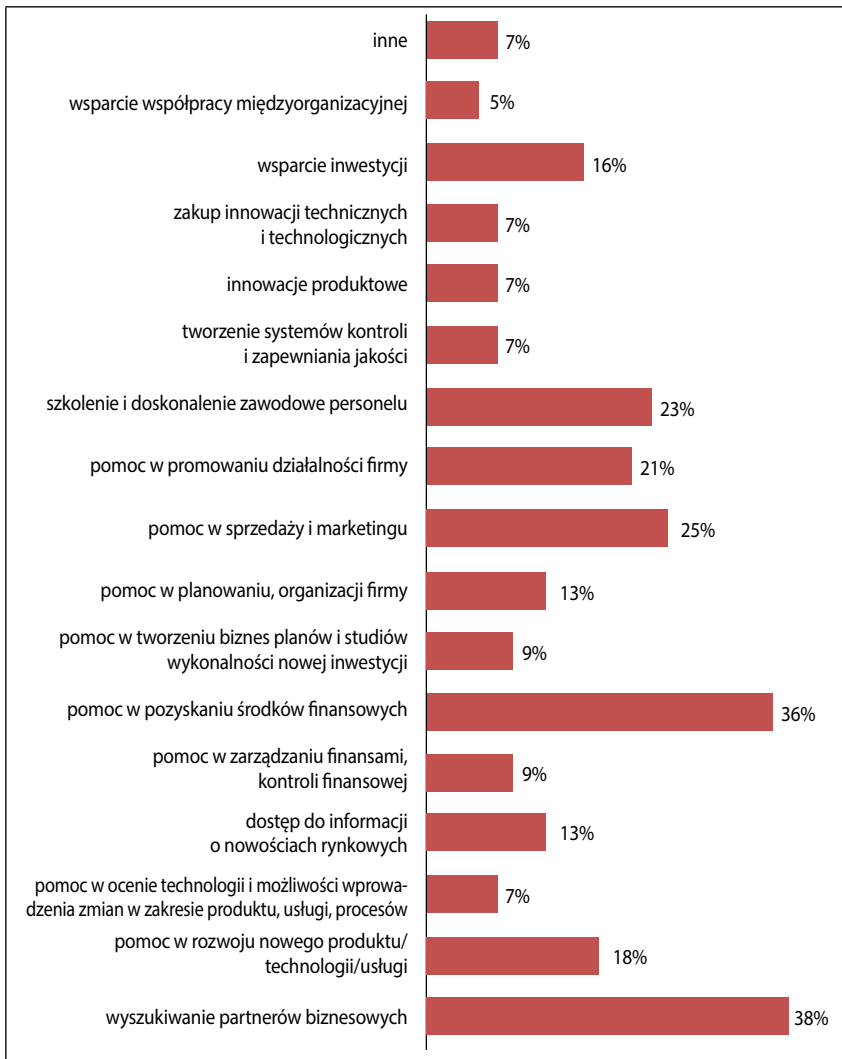


Rysunek 6. Proszę określić, w jaki sposób zostały osiągnięte zmiany.

Źródło: *ibidem*.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące metod wdrażania innowacji wykazały, że przedsiębiorstwa wdrażają zmiany produktowe, organizacyjne i techniczne poprzez wykorzystanie własnych pomysłów, gdyż zakup patentów, *know-how* i *high-tech* jest zbyt drogi. Drugim sposobem wdrożenia zmian w przedsiębiorstwach było wykorzystanie informacji dostępnych w prasie i Internecie (rysunek 6).

W wywiadach swobodnych w aspekcie współpracy międzyorganizacyjnej MŚP w 2019 r. przedsiębiorcy wykazywali tendencje wzrostu współpracy z organizacjami (95% współpracowało) i dużymi firmami (powyżej 250 zatrudnionych) w zakresie tworzenia i wprowadzenia nowego produktu (60%). Przedsiębiorcy wysoko cenili usługi świadczone przez publiczne ośrodki szkoleniowo-doradcze, samorządowe, stowarzyszenia branżowe i wynalazcze, a także współprace z samorządami terytorialnymi.

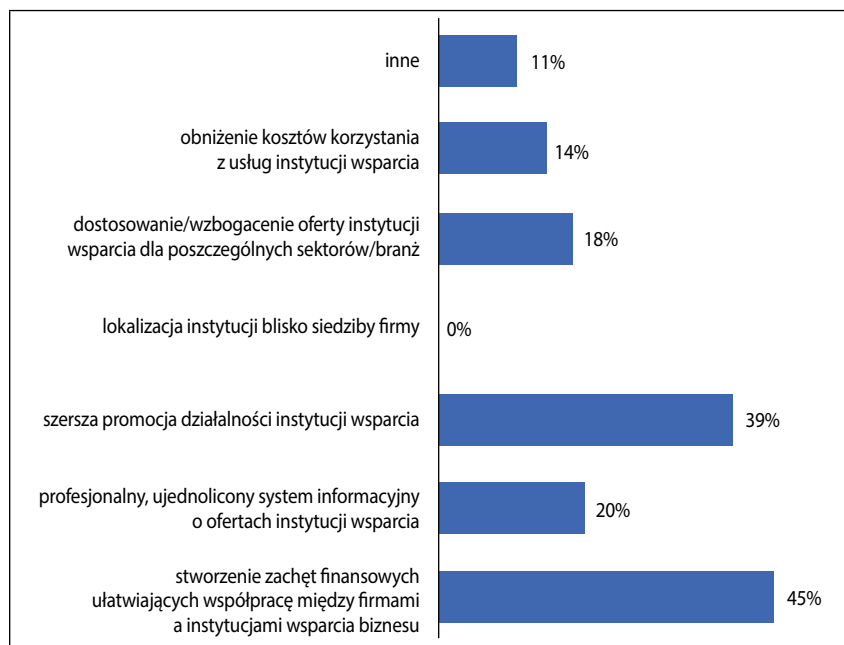


Rysunek 7. Jaki obszar działalności Państwa firmy powinien uzyskać pomoc ze strony instytucji?

Źródło: *ibidem*.

Badania dotyczące obszaru działalności, który potrzebuje wsparcia ze strony instytucji wykazały, że przedsiębiorcy najbardziej oczekują pomocy w pozyskaniu partnerów biznesowych oraz w pozyskaniu środków finansowych. Przedsiębiorcy wskazali, że potrzebują również pomocy w sprzedaży i marketingu oraz szkoleniu i doskonaleniu zawodowym personelu.

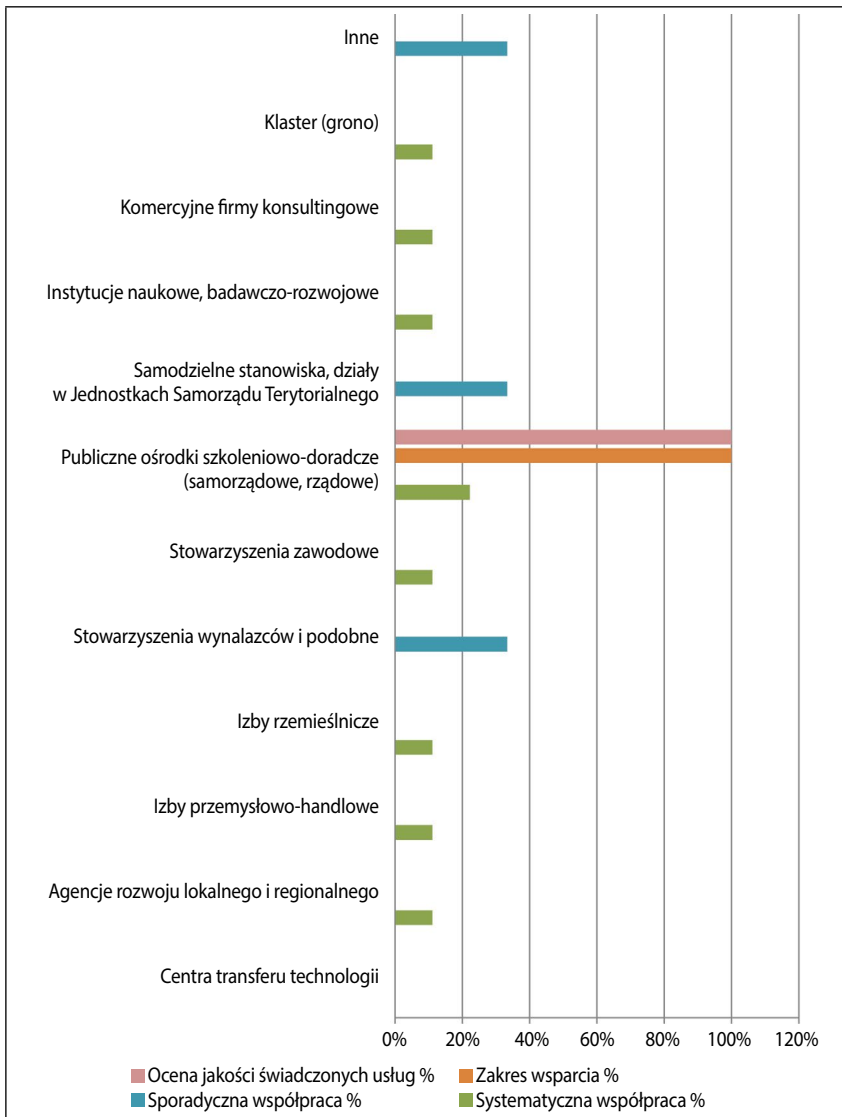
Wyodrębnione obszary zmian przez świętokrzyskich przedsiębiorców odpowiadają ich celom strategicznym, a także zasadom wzrostu konkurencyjności i innowacyjności współczesnych organizacji (rysunek 7).



Rysunek 8. Co Państwa zdaniem mogłoby poprawić/usprawnić współpracę z instytucjami wsparcia?

Źródło: *ibidem*.

Wyniki wykazały, że w przypadku możliwości korzystania z programów i finansowania inwestycji przedsiębiorstw z funduszy Unii Europejskiej przedsiębiorcy byłoby bardziej skłonni do współpracy z instytucjami wsparcia, jeśli te stworzyłyby zachęty finansowe ułatwiające współpracę, przeprowadziły szerszą promocję swojej działalności i gdyby posiadały profesjonalny, ujednolicony system informacyjny dotyczący wsparcia oraz dostosowały swoją ofertę do konkretnych przedsiębiorców (rysunek 8).

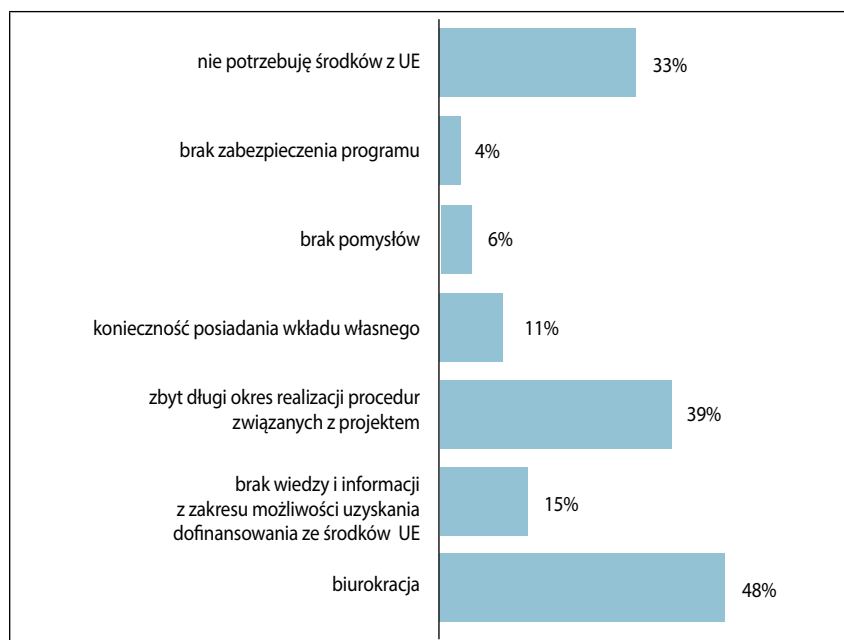


Rysunek 9. Proszę określić charakter i zakres wsparcia oraz ocenić jakość świadczonych usług.

Źródło: *ibidem*.

Odpowiedzi na pytania dotyczące charakteru i zakresu wsparcia wybranych organizacji otoczenia biznesu wykazały, że przedsiębiorcy rzadko korzystają ze współpracy z organizacjami otoczenia biznesu. Respondenci wskazali, że najwyżej oceniają publiczne ośrodki szkoleniowo-doradcze (samorządowe, rządowe), z których pomocy systematycznie korzystają;

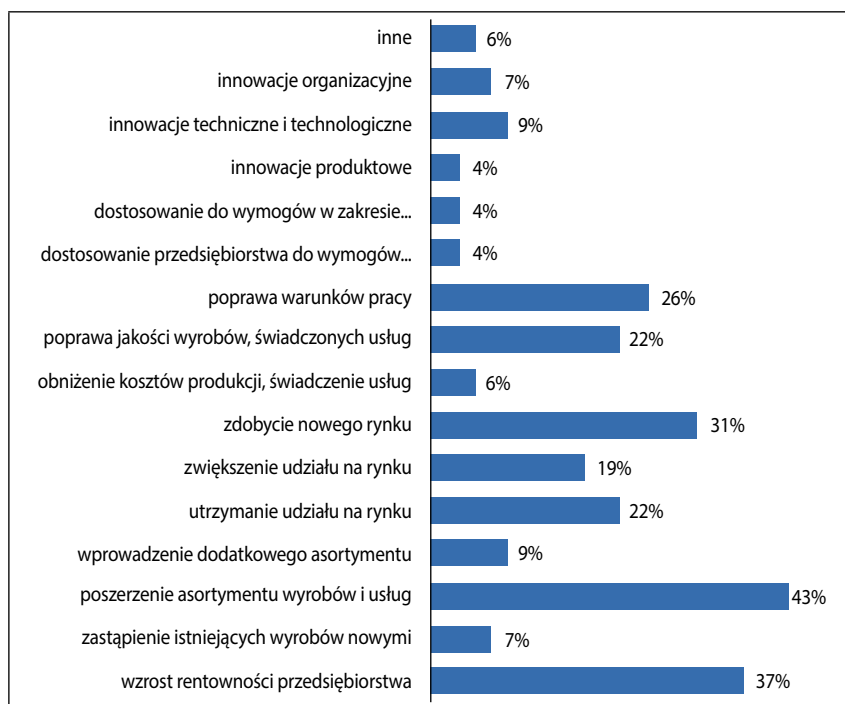
na kolejnych miejscach znalazły się komercyjne firmy konsultingowe, instytucje naukowe i badawczo-rozwojowe, klaster (grono), stowarzyszenia zawodowe, izby rzemieślnicze, izby przemysłowo-handlowe oraz agencje rozwoju lokalnego i regionalnego. Sporadyczną współpracę badani utrzymują ze stowarzyszeniami wynalazców i podobnymi oraz z samodzielnymi stanowiskami, działami w Jednostkach Samorządu Terytorialnego. Badania wykazały, że instytucje wsparcia przedsiębiorczości powinny rozwinąć system promocji swojej działalności, gdyż wielu przedsiębiorców nie zna działalności tych organizacji (rysunek 9).



Rysunek 10. Co sprawiło największy problem w korzystaniu ze środków UE?

Źródło: *ibidem*.

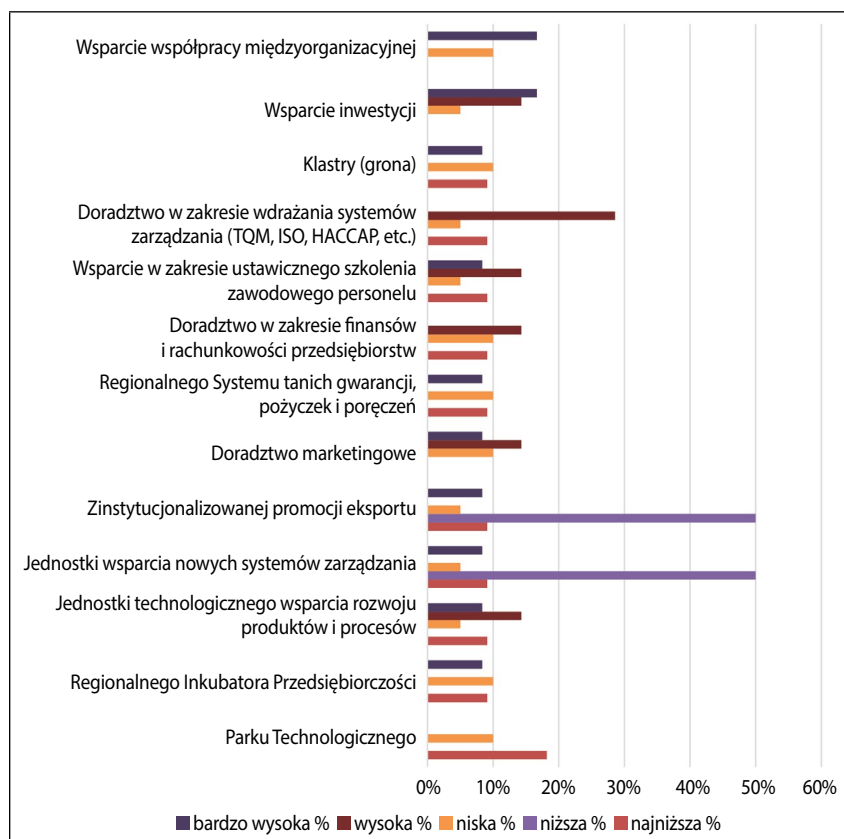
Analiza wyników badań przedsiębiorców obejmowała również korzystanie ze środków Unii Europejskiej. Największe trudności związane z pozyskaniem środków unijnych według badanych to: biurokracja, zbyt długi okres realizacji procedur związanych z projektem oraz brak wiedzy i informacji z zakresu możliwości uzyskania dofinansowania ze środków UE. Wielu respondentów wskazało, że nie potrzebuje środków z UE. Najczęściej wskazywane trudności to: konieczność posiadania wkładu własnego, brak pomysłów i brak zabezpieczenia programu (rysunek 10).



Rysunek 11. Wskaż cele wprowadzonych zmian.

Źródło: *ibidem*.

Analiza wyników obejmowała również badanie zmian innowacyjności wprowadzanych przez przedsiębiorców. Badania wykazały, że w 2004 roku przedsiębiorcy wprowadzili zarządzanie zmianą, uznając za innowacyjne następujące aspekty: zmodernizowanie produktów lub usług, zakup nowoczesnych maszyn, urządzeń i technologii oraz wprowadzenie na rynek nowych produktów lub usług. Z kolei analiza badań z 2019 roku ujawniła, że najważniejszymi celami zmian były: poszerzenie asortymentu wyrobów i usług, wzrost rentowności przedsiębiorstwa, zdobywanie rynku, poprawa warunków pracy oraz jakości wyrobów i świadczonych usług, a także utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku (rysunek 11).



Rysunek 12. Jak ocenia Pan/Pani potrzebę stworzenia następujących jednostek wsparcia prac?

Źródło: *ibidem*.

Badania przedsiębiorców we wcześniejszych latach wykazały, że wysoko cenili oni plany stworzenia Parku Technologicznego, Inkubatora Przedsiębiorczości i regionalnego systemu gwarancji, pożyczek i poręczeń oraz wsparcie w zakresie ustawicznego szkolenia zawodowego personelu. Tendencje te zmieniły się wraz z potrzebami przedsiębiorców w 2019 roku, kiedy to respondenci uznali za najważniejsze: stworzenie jednostki wsparcia nowych systemów zarządzania oraz zinstytucjonalizowanej jednostki promocji eksportu, wsparcie współpracy międzyorganizacyjnej, wsparcie inwestycji oraz doradztwo w zakresie wdrażania systemów zarządzania (TQM, ISO, HACCP, etc.) (rysunek 12).

W 2019 roku 39% przedsiębiorców sektora MŚP województwa świętokrzyskiego deklaroowało, że korzystało ze środków UE przy realizacji strategii wzrostu konkurencyjnego. Najczęściej były to następujące instytucje i programy: Powiatowy Urząd Pracy w Kielcach, Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego, Program na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych, Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego.

Analiza badań mikroprzedsiębiorstw funkcjonujących w województwie świętokrzyskim na przestrzeni lat 2004–2009 wykazała, że wówczas również liczyły się przewagi konkurencyjne. Źródła tych przewag dotyczyły przede wszystkim bardziej wydajnych kanałów dystrybucji. Czynniki ten obecnie stracił na znaczeniu, gdyż każdy ma dostęp do Internetu. Analiza wyników badań z 2019 roku i odpowiedzi na pytania dotyczące czynników, które mogą poprawić pozycję konkurencyjną, również wykazały podobieństwo z odpowiedziami respondentów z lat 2004–2009.

4. Analiza porównawcza badań konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MŚP województwa świętokrzyskiego

Analiza badań ankietowych wykazała, że w 2019 roku przedsiębiorcy sektora MŚP województwa świętokrzyskiego podejmowali grę rynkową o uzyskanie przewagi nad rywalami, stosując ku temu następujące sposoby: reklama, szkolenia pracowników, współpraca. W porównaniu do lat 2004–2009 przedsiębiorcy stali się skutecznymi, sprawnymi uczestnikami gry rynkowej o uzyskanie przewagi konkurencyjnej w skali globalnej, gdyż zaczęli zwracać uwagę na potrzebę rozwoju kapitału ludzkiego oraz formowania sieci współpracy z organizacjami zewnętrznymi. Podobnie jak w 2004 roku, przedsiębiorcy oceniali swoją kondycję finansową jako dobrą i byli gotowi inwestować w środki trwałe. Analiza wykazała, że zarówno przedsiębiorcy, którzy deklarują zmiany, jak i ci, którzy się od nich wstrzymują, zachowują zrównoważoną tendencję wzrostu i rozwoju, co widać w analizach obrotów rachunkowych.

Analiza i ocena wyników badań przedsiębiorców województwa świętokrzyskiego z lat 2004–2009 ujawniła, że mimo upływu czasu i deklarowanej zmiany kolejne rządy nie rozwiązały ich problemów. Respondenci z 2019 roku wymienili podobne problemy i bariery w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce co uczestnicy badań z lat 2004–2009. Jako bariery

podawali oni następujące czynniki: wysokie podatki, silną konkurencję, brak lub niedobór działań wspierających przedsiębiorczość, niestabilność rynku zbytu, brak stabilizacji prawnej. Ocena barier wykazała, że mimo upływu lat problemy przedsiębiorców pozostały takie same (rysunek 4).

Badania przedsiębiorców w 2019 roku ujawniły, że wprowadzone zmiany innowacyjne miały podobny charakter jak wcześniej, jednak zaczęto kłaść nacisk na prowadzenie własnych badań związanych z innowacyjnościami, a nawet w kilku przypadkach zgłoszono patent, wynalazek, czy zarejestrowano autorską usługę. Ocena zarządzania zmianą w badanych przedsiębiorstwach wykazuje tendencje wzrostowe względem innowacji, co stanowi źródło przewag konkurencyjnych w aspekcie mentalności, zmian myślenia bliższego społeczeństwu globalnemu. Warto wspomnieć, że zmiany w przedsiębiorstwach nadal są wprowadzane poprzez wykorzystanie własnych pomysłów i zasobów przy udoskonalonym opracowaniu i wprowadzaniu na rynek nowego produktu lub usługi, bądź przy pomocy zakupu produktów od innych firm (licencji, technologii, usług) przy wykorzystaniu informacji ogólnodostępnej. Analiza wyników ankietowych wykazała, że przy badaniach czy wdrożeniach innowacji nadal rzadko korzysta się z zaangażowania specjalisty lub wykorzystania ośrodków naukowych i badawczych, co wiąże się z niepewnością względem środowiska nauki, obawą o wysoką cenę i zachowanie tajemnicy (rysunek 6).

Czynnikami zdecydowanie wpływającymi na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa według respondentów z 2019 roku były: zdobycie nowych rynków zbytu, pozyskanie zewnętrznych środków finansowych, rozszerzenie działalności firmy (rysunek 2). Respondenci podali podobne czynniki jako inspirację do swych działań strategicznych, kierowały nimi podobne pobudki jak przedsiębiorcami z 2004 roku, lecz obecnie można zauważyć ich większą pewność siebie, zdecydowanie; respondenci posiadali wysoką świadomość możliwości i praw wynikających z przynależności Polski do UE. W latach 2004–2009 przedsiębiorcy odpowiadając kierowali się pewną nieśmiałością, sugestią, marzeniami, a badani z 2019 roku byli pewni siebie, bez kompleksów, świadomi tego, co im się należy.

Analiza wykazała niepokojące tendencje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw w polskim turbulentnym otoczeniu. Mimo iż rząd starał się usprawnić system bankowy, to jednak zmiany te nie były wystarczające, gdyż przedsiębiorcy w większości tworzyli inwestycje z kapitału własnego. Zwiększyła się natomiast liczba przedsiębiorstw korzystających z dotacji UE, gdyż według respondentów wzrosła ich dostępność;

zmniejszyło się ryzyko i wzrosło zaufanie społeczne do finansowania inwestycji i zmian innowacyjnych ze środków UE. Analiza wyników badań z lat 2004–2009 ujawniła, że przedsiębiorcy unikali dotacji UE, gdyż wątpili w ich skuteczność, przerażała ich biurokracja i długie procedury oczekiwania na decyzję, a także nie posiadali oni wystarczającej wiedzy i informacji. Obecnie przedsiębiorcy minimalizują te problemy.

Porównanie odpowiedzi respondentów z lat 2004–2009 i z roku 2019 wykazało absolutne podobieństwo myślenia. Wśród innych sposobów pomocy przedsiębiorcy wysoko cenią sobie: uproszczenie rozliczeń z aparatem skarbowym, zastępowanie umów o pracę umowami cywilnoprawnymi, alternatywne formy zatrudnienia (np. samozatrudnienia), uproszczenie obowiązków ewidencjonowania czasu pracy. Współcześni przedsiębiorcy są zorientowani na zmiany globalne i podają perspektywiczne kierunki rozwoju polskich przedsiębiorstw, takie jak: IT, transport, nowe technologie, gastronomia.

Analiza badań z 2019 roku wykazała, że najważniejszymi celami zmian były: poszerzenie asortymentu wyrobów i usług, wzrost rentowności przedsiębiorstwa, zdobywanie rynku, poprawa warunków pracy, utrzymanie udziału w rynku lub jego zwiększenie. Ocena celów wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie ujawniła, że przedsiębiorcy od 2004 do 2019 roku byli ukierunkowani na pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez wprowadzenie zarządzania zmianą, poszerzanie rynków zbytu, czyli zachowywali tendencje rozwojowe. Analiza badań ujawniła również, że niezmiennie od 2004 roku przedsiębiorcy walczą o wprowadzenie zmian związanych z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej rozwiązując następujące problemy: niedobór własnych środków finansowych, trudności w znalezieniu partnerów do współpracy, brak wyspecjalizowanej kadry pracowników. Przedsiębiorcy czują osamotnienie w swoich działaniach, ale tym bardziej są zdeterminowani na sukces konkurencyjny.

Przedsiębiorstwa w latach 2004–2009 deklarowały, że obszar działalności firmy, który powinien uzyskać pomoc ze strony wspomnianych wcześniej instytucji to: pomoc w tworzeniu biznesplanów i studiów wykonalności nowej inwestycji oraz szkolenie i doskonalenie zawodowe personelu. Współczesne przedsiębiorstwa kładą nacisk na strategię konkurencyjności, tj. ich potrzeby w zakresie usprawnienia działalności i udzielania pomocy przez instytucje zewnętrzne, które to instytucje powinny koncentrować się na: wyszukiwaniu partnerów biznesowych, pomocy w poszukiwaniu środków finansowych na realizację strategii, pomocy w sprzedaży

i marketingu, pomocy w rozwoju nowego produktu, technologii, usługi, wsparciu inwestycji (rysunek 7). Współcześni przedsiębiorcy nie rezygnują też ze szkolenia i doskonalenia zawodowego personelu, gdyż zdają sobie sprawę, że wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki może stanowić przewagę konkurencyjną.

Analiza wyników badań przedsiębiorców wykazała także, że byliby oni bardziej skłonni do współpracy z instytucjami wsparcia, jeśli te stworzyłyby zachęty finansowe ułatwiające współpracę, przeprowadziły szerszą promocję swojej działalności i gdyby posiadały one profesjonalny, ujednolicony system informacyjny dotyczący ich wsparcia oraz dostosowały swoją ofertę do konkretnych przedsiębiorców. Ocena badań pokazała, że strategia współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw i instytucji zewnętrznych powinna zostać ukierunkowana na spełnianie potrzeb obu tych grup, ponieważ wtedy budowane sieci współpracy będą trwałymi relacjami o wysokopoziomowym znaczeniu wielorakich korzyści i uregulowanych kontaktach (dla samorządów, przedsiębiorców, regionu, szkół, ośrodków badawczych), a w przyszłości mogą one przybrać postać klastra⁶.

Analiza i ocena problemów dotyczących korzystania ze środków UE przez przedsiębiorców wykazała tendencje utrzymujące się na poziomie zrównoważonym. Najczęściej wymienianymi czynnikami, które powstrzymywały przedsiębiorców, zarówno w latach 2004–2009, jak i w 2019 roku, od skorzystania z pomocy unijnej były: biurokracja, brak potrzeby korzystania, zbyt długi okres realizacji procedur związanych z projektem, brak wiedzy i informacji z zakresu możliwości uzyskania dofinansowania ze środków UE, a w najmniejszym stopniu – problem braku zabezpieczenia i pomysłów (rysunek 10).

Analiza odpowiedzi przedsiębiorców z 2019 roku wykazała, że nadal w małym stopniu (15%) korzystano z profesjonalnego doradztwa przy ubieganiu się o środki UE. Respondenci wymienili następujące czynniki utrudniające korzystanie z funduszy UE: długi okres rozpatrywania i oceny wniosków aplikacyjnych, brak wiedzy i informacji, koszty związane z przygotowaniem dokumentacji aplikacyjnej, brak zaufania do instytucji zarządzających środkami unijnymi, brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków unijnych. Ocena problemu zbyt rzadkiego korzystania

⁶ A. Predygiel, *Analiza i ocena strategii rozwoju wybranych klastrów świętokrzyskich*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, nr 3, s. 41–54, DOI: 10.5604/01.3001.0014.4507.

ze środków unijnych na realizowane cele strategiczne przedsiębiorców wykazała niewielki wpływ promocji oraz starań Urzędu Marszałkowskiego w zwiększeniu aktywności przedsiębiorców w pozyskiwaniu środków unijnych na inwestycje. Jednocześnie można zauważyć brak współpracy przedsiębiorców z komercyjnymi firmami doradczymi (tylko 8% przedsiębiorstw korzystało z pomocy) oraz brak korzystania z doradztwa instytucji Krajowego Systemu Usług (0%) i doradztwa pracowników instytucji zarządzającej programem lub instytucji go wdrażającej (17%). Przedsiębiorcy deklarują korzystanie z innych form doradztwa podczas przygotowania dokumentacji aplikacyjnej o dotacje UE.

5. Podsumowanie

Analiza przeprowadzonych badań MŚP województwa świętokrzyskiego w 2019 roku wykazała, że przedsiębiorcy od 2004 roku mimo deklarowanych przez kolejne rządy rozwiązań i różnych form pomocy, nadal nie odczuwają rozwiązania swoich problemów. Współcześnie przedsiębiorcy w sposób bardziej zdecydowany potrafią realizować strategię wzrostu konkurencyjnego, podejmować świadomą walkę konkurencyjną i prowadzić grę rynkową z poszanowaniem zasad współpracy międzyorganizacyjnej i korzyści wszystkich uczestników gry rynkowej⁷. Od 2004 roku wzrasta świadomość przedsiębiorców – wiedzą oni, że trwałą przewagę konkurencyjną na rynku można zapewnić sobie tylko poprzez wiedzę wykształconego kapitału ludzkiego, który trzeba wyszkolić i doskonalić. Strategie konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw budowane są na zarządzaniu zmianą poprzez wdrożenie innowacji. Innowacje te co prawda nadal finansowane są z kapitałów własnych przedsiębiorców, ale stanowią ważny element strategiczny, dzięki któremu przedsiębiorcy coraz częściej urzeczywistniają strategię relacji międzyorganizacyjnych. W tym celu coraz częściej realizują oni zadania finansowane z programów i funduszy europejskich, pokonują problemy i bariery systemowe oraz instytucjonalne, a także tworzą wielopoziomowe relacje międzyorganizacyjne z instytucjami wsparcia biznesu i nauki, samorządami, urzędami i innymi podmiotami. Strategia budowania przewag konkurencyjnych

⁷ *Eadem, Konkurencyjność przedsiębiorstw w klastrach świętokrzyskich i poza nimi*, [w:] *Współpraca. Sektor publiczny – nauka – biznes. Warunki rozwoju i innowacyjności poprzez zamówienia publiczne i partnerstwo publiczno-prywatne*, red. A. Kijek, W. Starzyńska, Lublin 2020: Wydawnictwo UMCS, s. 209–222.

oparta na zasadach współpracy międzyorganizacyjnej przybliża polskie przedsiębiorstwa do standardów konkurencji globalnej.

Bibliografia

Monografie

- Borowiecki R., Wysocka E., *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Warszawa 2012: Difin.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu: jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, tłum. A. Doroba, Warszawa 2010: MT Biznes.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, tłum. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, post. S. Bratkowski, Warszawa 2017: MT Biznes.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston 2004: Harvard Business School Press.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa 2000: WN PWN.
- Olesiński Z., Predygień A., Leśniewski M., Rzepka A., *Rola gmin w kreowaniu innowacyjności regionu. Analiza badań ankietowych wybranych gmin i przedsiębiorstw*, Kielce 2009: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników*, tłum. E. Witkowska, Gliwice [cop. 2006]: HELION.
- Predygień A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w klastrach świętokrzyskich i poza nimi*, [w:] *Współpraca. Sektor publiczny – nauka – biznes. Warunki rozwoju i innowacyjności poprzez zamówienia publiczne i partnerstwo publiczno-prywatne*, red. A. Kijek, W. Starzyńska, Lublin 2020: Wydawnictwo UMCS, s. 209–222.
- Predygień A., *Raport z badań statutowych nt. Współpraca w sieci relacji międzyorganizacyjnych jako determinanta wzrostu konkurencyjnego przedsiębiorstw w skali globalnej i lokalnej*, Kielce 2019.
- Predygień A., *Raport z przeprowadzonych badań w mikroprzedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego*, [w:] *Przedsiębiorczość a konkurencja w regionie świętokrzyskim – wyniki badań*, t. 2, red. Z. Olesiński, Kielce 2007: Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, s. 79–160.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 3 zm., Warszawa [cop. 2017]: PWE.
- Szymański M., Nogalski B., *Obrona przed wrogim przejęciem. Jak ochronić swój biznes*, Warszawa 2011: Wolters Kluwer Polska.

Czasopisma

- Czakoń W., Czernek-Marszałek K., *Competitor perceptions in tourism cooperation*, „Journal of Travel Research” 2021, vol. 60, issue 3, s. 312–335, DOI: 10.1177/0047287519896011.
- Mączyńska E., Okoń-Horodyńska E., *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej – wyzwania, szanse i zagrożenia*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 1, s. 9–21, DOI: 10.33141/po.2020.01.01.
- Predygień A., *Analiza i ocena strategii rozwoju wybranych klastrów świętokrzyskich*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, nr 3, s. 41–54, DOI: 10.5604/01.3001.0014.4507.

Streszczenie

W opracowaniu analizie i ocenie poddano zmiany i konkurencyjność przedsiębiorstw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego po prawie 15 latach funkcjonowania w Unii Europejskiej. Zamieszczone treści zostały skonstruowane na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2004–2009 oraz badań do 2019 roku. Zrealizowano cel, którym było udzielenie odpowiedzi na pytanie: jak zmieniły się MŚP po prawie 15 latach w UE w aspekcie konkurencyjności we współczesnym świecie? Przeprowadzone w 2019 roku badania wykazały, że przedsiębiorcy od 2004 roku, mimo deklarowanych przez kolejne rządy rozwiązań i różnych form pomocy, nadal nie zauważają rozwiązania swoich problemów. Współcześnie przedsiębiorcy bardziej zdecydowanie realizują strategię wzrostu konkurencyjnego – prowadzą grę rynkową z poszanowaniem zasad współpracy wszystkich uczestników gry rynkowej. Od 2004 roku wzrasta świadomość, że przewagę konkurencyjną zapewnia wykwalifikowany kapitał ludzki. Strategia budowania przewag konkurencyjnych oparta na zasadach współpracy przybliży polskie przedsiębiorstwa do standardów konkurencji globalnej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, konkurencyjność, innowacyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa

Analysis and assessment of the competitiveness of small and medium-sized enterprises in the Świętokrzyskie Voivodeship

Abstract

The study analyses and assesses the changes and competitiveness of enterprises in the sector of small and medium-sized enterprises in the Świętokrzyskie Voivodeship after almost 15 years of operation in the European Union. The posted content was constructed on the basis of research carried out in 2004–2009 and research until 2019. The goal has been achieved, which was to answer the question: how have SMEs changed after almost 15 years in the EU in terms of competitiveness in the modern world? The research carried out in 2019 showed that entrepreneurs, since 2004, despite the solutions and forms of aid declared by successive governments, still do not feel a solution to these problems. Nowadays, entrepreneurs more decisively implement the strategy of competitive growth – run the market game with respect for the principles of cooperation of all participants in the market game. Since 2004, the awareness that the competitive advantage is ensured by qualified human capital has been growing. The strategy of building competitive advantages based on the principles of cooperation brings Polish enterprises closer to the standards of global competition.

Key words: entrepreneurship, competitiveness, innovation, small and medium-sized enterprises

Teresa Myjak

dr, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Instytut Ekonomiczny,
Zakład Zarządzania
<https://orcid.org/0000-0001-9282-3933>

UWARUNKOWANIA PROCESÓW INNOWACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE BUDOWLANYM

1. Wprowadzenie

Procesy innowacyjne dotyczą projektów i rozwiązań problemów pojawiających się w trakcie ich realizacji. Procesy te są tworzone i/lub wdrażane w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Wynika to poniekąd ze zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym, z potrzeby zdobycia bądź utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku, a także na skutek dokonujących się zmian wewnątrzorganizacyjnych.

Proces innowacyjny jest różnie opisywany w literaturze przedmiotu. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjęto definicję Andrzeja Pomykalskiego, który proces innowacyjny ujmuje jako zespół działań składających się na powstanie oraz wprowadzenie – po raz pierwszy – do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych oraz organizacyjnych¹.

Celem publikacji jest zaprezentowanie wybranych (wewnętrznych oraz zewnętrznych) czynników procesów innowacyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa działającego w branży budowlanej. Czynniki te przedstawiono w kontekście zachodzących zmian. W części teoretycznej opisano istotę oraz determinanty procesów innowacyjnych, a następnie podejście procesowe w organizacji. Wywód badawczy skoncentrowano

¹ A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Łódź – Warszawa 2001: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 35.

na pokazaniu czynników warunkujących realizację procesów innowacyjnych z poziomu omawianego przedsiębiorstwa. Przedmiotem badawczym było rozpoznanie wybranych determinant procesów innowacyjnych znajdujących się w środowisku zewnętrznym oraz wewnętrznym przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czynników ekonomicznych oraz zbadanie ich wpływu na realizację procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie.

2. Przegląd literatury

Proces innowacyjny jest w pewnym sensie procesem uczenia się, polegającym na zdobywaniu wiedzy, kojarzeniu informacji i ich integracji, odkrywaniu nowych prawidłowości i ich przekuwaniu w praktyczne rozwiązania². Procesy innowacyjne stawiają pracownikom, jako klientom wewnętrznym, szczególne wymagania kwalifikacyjne³. Występuje przy tym zasadnicza zależność: im większa jest wiedza z zakresu procesów innowacyjnych, tym bardziej produktywnie są zasoby ludzkie przedsiębiorstwa, co przekłada się bezpośrednio na wzrost jego kapitału wiedzy oraz kapitału innowacyjnego⁴.

Efektami konkretnego procesu innowacyjnego lub zrealizowanego konkretnego projektu innowacyjnego są innowacja⁵ oraz zdolność przedsiębiorstwa do kreowania, wdrażania i absorpcji działań mających na celu zwiększenie jego wartość⁶. Stąd też nowe podejście do procesów innowacyjnych prowadzi do przekształcenia organizacji w twórczy organizm wykorzystujący zasoby wiedzy jawnej oraz ukrytej⁷, które to podejście polega nie tyle na wykorzystywaniu posiadanej wiedzy, co na tworzeniu

² D. Firszt, Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszenie luki rozwojowej między krajami*, Warszawa 2016: CeDeWu, s. 81.

³ A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Kraków 2003: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, s. 12.

⁴ A. Mirski, *Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. I, red. R. Knosala, Opole 2014: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 150.

⁵ L. Białoń, E. Werner, *Zarządzanie działalnością innowacyjną w kontekście społecznej świadomości innowacyjności*, [w:] *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, red. A. Kamińska, Warszawa 2014: Wydawnictwo Placet, s. 37.

⁶ B. Przybył, *Zarządzanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Warszawa 2006: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, s. 105.

⁷ A. Francik, *op. cit.*, s. 15.

wiedzy nowej⁸, przyczyniającej się do budowy wartości przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku⁹.

Procesy innowacyjne uwarunkowane są przez dynamiczne własności samych podmiotów gospodarczych, ale także przez sygnały pochodzące z ich środowiska zewnętrznego i wewnętrznego¹⁰. W literaturze przedmiotu podkreśla się podmiotowy charakter procesu innowacyjnego, wskazując, że podstawą innowacyjności jest ludzka kreatywność pozwalająca na kreowanie i wdrażanie nowych pomysłów, nietypowych rozwiązań istniejących problemów¹¹ (wyjaśnienie i zrozumienie procesu innowacyjnego jest kluczem do identyfikacji czynników stymulujących lub ograniczających tworzenie nowatorskich rozwiązań, w szczególności określenia roli, jaką w tym procesie odgrywiają pracownicy¹²), jednak należy pamiętać, że proces innowacyjny zawiera znacznie więcej niż tylko nowatorskie pomysły¹³. Procesami innowacyjnymi należy zarządzać pod kątem możliwości ich realizacji. Zarządzanie to jest jednak złożoną kwestią¹⁴, gdyż już samo myślenie o innowacjach staje się coraz częściej sposobem patrzenia na całą organizację bez ograniczania się tylko do wprowadzania nowych produktów czy procesów, ale i nowych modeli biznesowych, współpracując przy tym z innymi zewnętrznymi partnerami¹⁵. Birgit Verworn i Cornelius Herstatt twierdzą, że przedsiębiorstwa opracowują modele procesów innowacyjnych – które opisują, w jaki sposób rozwijają lub powinny one rozwijać nowe produkty lub usługi – w celu standaryzacji swoich

⁸ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 2001: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 134.

⁹ K. Piotrowska, *Proces innowacyjny w aspekcie aktywów kompetencyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 388, s. 308, DOI: 10.15611/pn.2015.388.31.

¹⁰ W. Gierulski, A. Hnydiuk-Stefan, B. Kaczmarska, S. Łobejko, K. Santarek, J. Wiśniewska, *Komercjalizacja wyników badań i innowacyjnych rozwiązań w Polsce. Ekspertyza*, Warszawa 2018: Komitet Inżynierii Produkcji PAN, s. 35.

¹¹ S. Wiśniewska, *Innowacyjność jako determinanta rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Warszawa 2014: Difin, s. 33.

¹² D. Firszt, Ł. Jabłoński, *op. cit.*, s. 76.

¹³ B. Przybył, *op. cit.*, s. 113.

¹⁴ D. Szutkowski, *The Impact of Management Control Systems on Decision-Making Quality Throughout the Innovation Process. An Empirical Analysis*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2020, vol. 64, nr 6, s. 183, DOI: 10.15611/pn.2020.6.14.

¹⁵ J. Machnik-Słomka, *Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie*, [w:] *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, red. J. Wyrwa, Warszawa [cop. 2014]: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 23.

innowacyjnych wysiłków¹⁶. Rodzi to konieczność stosowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie.

W procesowym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem zakłada się postrzeganie przedsiębiorstwa jako zespołu, a idea pracy zespołowej w tego typu organizacji neguje konkurowanie poszczególnych komórek między sobą, preferując wzajemne wsparcie i podejmowanie działań wynikających z potrzeb kreowanych sytuacyjnie¹⁷. Podejście procesowe zakłada „kumulację czynności składających się na całościowe procesy, które wcześniej realizowane były przez pracowników w różnych działach funkcjonalnych (np. zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż), i przydzielenie ich jednej osobie lub grupie ludzi”¹⁸.

W organizacji zarządzanej procesowo uczestnicy rozumieją procesy, znają ich klientów i starają się poznawać ich oczekiwania oraz tak optymalizować procesy, by jednocześnie zaspokoić oczekiwania klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz zwiększyć korzyści dla organizacji¹⁹. Cechą ujęcia procesowego jest założenie istnienia: wewnętrznych subprocesów w każdym z wymienionych procesów, specyficznych podmiotów uczestniczących w realizacji procesów, instrumentów niezbędnych do ich przeprowadzenia oraz zróżnicowanych celów²⁰. Cele związane z procesami i ich efektywnością mogą dotyczyć szerokiego zakresu, np.: diagnozy efektywności działań w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, monitorowania spełnienia oczekiwań i wymagań klientów oraz interesariuszy, motywowania pracowników do identyfikowania się z organizacją oraz doskonalenia zawodowego, optymalizacji procesów i racjonalnego wykorzystania zasobów (ludzkich, finansowych, organizacyjnych), a także wprowadzania usprawnień w poszczególnych procesach²¹. Wprowadzenie usprawnień w procesach może wynikać z dokonujących

¹⁶ B. Verworn, C. Herstatt, *The innovation process: an introduction to process models*, Working Paper 2002, no. 12, Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management (TIM), Hamburg, DOI: 10.15480/882.93.

¹⁷ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, wyd. 2 zm., Warszawa 2016: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 94–95.

¹⁸ J. Kraśniak, G. Roszyk-Kowalska, *Kompetencyjne uwarunkowania wdrażania struktury procesowej*, Poznań 2019: Wydawnictwo Naukowe Silva Rerum, s. 12.

¹⁹ N. Potoczek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, Warszawa [cop. 2016]: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 45.

²⁰ A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Kraków 2007: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 61.

²¹ A. Bitkowska, *Rola mierników efektywności procesów w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 8, s. 23, DOI: 10.33141/po.2015.08.04.

się zmian, stąd wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w realizowane procesy organizacyjne jest jednym ze sposobów sprostania wymogom otoczenia zewnętrznego i dostosowania się do zmian²². W otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa zachodzą bowiem różne zmiany: demograficzne, technologiczne, kulturowe, które determinują jego sposób działania, strukturę, technologię, a także zarządzanie pracownikami²³ i wpływają na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie²⁴.

Podjęcie procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem jest następstwem zmian środowiska zewnętrznego, w którym wzrasta znaczenie i rola klientów, nasila się konkurencja w konkretnej gałęzi gospodarki, a zmiany stają się wszechobecne. Przedsiębiorstwa reagując na zachodzące zmiany przeobrażają się, skutkiem czego może być transformacja organizacji funkcjonalnej w organizację procesową. Podejście procesowe jest obecnie przeciwstawne podejściu funkcjonalnemu w odniesieniu do: hierarchii, centralizacji, specjalizacji i formalizacji, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Transformacja organizacji funkcjonalnej w organizację procesową

Cechy strukturalne	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Hierarchia	<ul style="list-style-type: none"> – władza formalna, wieloszczeblowa, – dominacja stosunków władzy nad współdziałaniem, – rzeczywista odpowiedzialność trudna do określenia, – ludzie jako pracownicy komórek funkcjonalnych 	<ul style="list-style-type: none"> – dominacja relacji horyzontalnych nad hierarchicznymi, – właściciel procesu zastępuje dotychczasowego kierownika funkcjonalnego, – odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy, stopień zaspokojenia potrzeb klienta i jego satysfakcję, – ludzie jako uczestnicy procesu
Centralizacja	<ul style="list-style-type: none"> – uprawnienia decyzyjne związane z formalną pozycją hierarchiczną, – obraz całości uzyskuje się na szczycie piramidy władzy 	<ul style="list-style-type: none"> – delegowanie uprawnień na osoby zarządzające procesami, – samodzielność wykonawców w budowaniu struktury procesów

²² T. Myjak, *Innowacyjne rozwiązania antycypowane w procesach personalnych organizacji*, [w:] *Inżynieria zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 2*, red. R. Knosala, Warszawa [cop. 2020]: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 69.

²³ A. Miś, *Indywidualizacja karier w organizacji*, „*Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*” 2015, nr 39, t. 3, s. 130.

²⁴ A. Zygmunt, J. Zygmunt, *Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw w warunkach zmian*, [w:] *Dostosowanie przedsiębiorstw do zmian otoczenia zewnętrznego*, red. *eaedem*, Opole 2016: Politechnika Opolska, s. 11.

Cechy strukturalne	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Specjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – wyodrębnione funkcje jako podstawa grupowania komórek, – doskonalenie umiejętności w ramach ujednoczonych operacji o ograniczonym zasięgu wpływu 	<ul style="list-style-type: none"> – procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych, – doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności w realizacji zadań/projektów
Formalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – aktywność pracowników skierowana na działania zgodne z ustalonymi procedurami, – względnie długa petryfikacja zasad działania związana z dużym kosztem zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> – aktywność pracowników skierowana na poszukiwanie skutecznych procedur realizacji zadań/projektów, – sposób działania dostosowany do oczekiwań klienta, – praca zespołowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, wyd. 2 zm., Warszawa [cop. 2016]: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 169.

Z analizy tabeli 1 wynika, że różne są zarówno role podmiotów w obydwu podejściach, jak i nastawienie wobec klientów. Różnice można zauważyć również w odniesieniu do: uprawnień decyzyjnych, organizacji pracy czy instrumentów zarządzania.

3. Materiały i metody badawcze

Jako materiał badawczy wykorzystano dane zastane w postaci informacji pozyskanych od szefa działu kadr przedsiębiorstwa budowlanego (dane identyfikacyjne firmy nie zostały podane na życzenie kierownictwa). Omawiane przedsiębiorstwo jest przedsiębiorstwem średniej wielkości, zatrudnia niemal 300 osób, działa w południowej części województwa małopolskiego i w całości opiera się na polskim kapitale; rozwija się zyskując na rynku coraz mocniejszą pozycję w gałęzi budowlanej. W swojej działalności stawia przede wszystkim na profesjonalizm i wysoką jakość wykonywanych prac oraz świadczonych usług przy wykorzystaniu najnowszych technologii i materiałów budowlanych. Posiada własne laboratorium do prowadzenia kontroli jakości wykonywanych prac. Przedsiębiorstwo wdrożyło i stosuje zintegrowany system zarządzania; posiada również Certyfikat Zakładowej Kontroli Produkcji. Te kwestie mają wpływ na realizację procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie.

W niniejszym opracowaniu zastosowano dwie metody badawcze: krytyczną analizę literatury (w części teoretycznej) oraz studium przypadku (w części empirycznej).

4. Rezultaty

Biorąc pod uwagę gałąź gospodarki, w jakiej funkcjonuje analizowane przedsiębiorstwo, zmiany są dla niego „codziennością organizacyjną”. Nieustannie pojawia się potrzeba tworzenia czegoś nowego, usprawnienia działalności przedsiębiorstwa. Stąd stosowane jest w nim podejście procesowe, jako efekt dokonujących się zmian. Kierownictwo na bieżąco utwierdza wśród pracowników przekonanie, że wdrożenie zmian okaże się korzystne zarówno dla nich, jak i dla przedsiębiorstwa. Ponadto menagement uwzględnia działania przedsiębiorstw konkurujących cenowo, które wymuszają konkretne aktywności i decyzje ze strony właścicieli omawianego przedsiębiorstwa.

Funkcjonując w dość konkurencyjnym otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwo ma do czynienia ze zmianami wpływającymi na jego kształt i prowadzoną przez nie działalność gospodarczą. Są to generalnie zmiany wynikające z przeobrażeń w środowisku:

- techniczno-technologicznym (np. konieczność stosowania udoskonalonych technologii produkcji w zakresie budowy dróg i mostów);
- ekologicznym (np. większa dbałość o stan środowiska naturalnego, która wymaga takiego projektowania produktów i usług, aby zminimalizować ich uciążliwość dla środowiska);
- prawnym (np. zmieniające się przepisy w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, chociażby w obszarze produkcyjnym czy finansowym, które są dla niego szczególnie istotne);
- ekonomicznym (np. zmiany związane z pandemią Covid-19, która w pewnym stopniu wpłynęła także na branżę budowlaną i omawiane przedsiębiorstwo);
- społecznym (np. zróżnicowanie generacji pracowników w przedsiębiorstwie, tj. generacji *baby boomers*, X, Y oraz Z; w tym obszarze następuje „zderzenie” pracowników mających bardzo duże i duże doświadczenie zawodowe z pracownikami, którzy posiadają niewielki staż pracy, albo dopiero zaczynają zdobywać doświadczenie, co wymaga zmiany w podejściu do zarządzania ludźmi).

Procesy innowacyjne w omawianym przedsiębiorstwie są kształtowane pod wpływem informacji płynących z zewnętrznego rynku i z wykorzystaniem własnych zasobów. Stawiają one różne wyzwania tak dla kierownictwa, jak i pracowników. Taka rzeczywistość powoduje konieczność ciągłego podejmowania decyzji i nowych aktywności w zakresie dopasowywania się do potrzeb zmieniającego się rynku. Przedsiębiorstwo

chce ciągle pozostawać konkurencyjnym w stosunku do innych przedsiębiorstw budowlanych działających na rynku lokalnym i regionalnym. Sprzyja temu duże zapotrzebowanie na jego produkty i usługi, a także jakość wykonania zleconych zadań w ustalonym odgórnie terminie. Dla pracowników procesy innowacyjne oznaczają konieczność ciągłego poszerzania swojej wiedzy i umiejętności, aby sprostać powierzonym zadaniom wobec ciągle zmieniających się uwarunkowań otoczenia zewnętrznego i postępującym za nimi zmianom w obrębie firmy.

Realizując procesy innowacyjne przedsiębiorstwo tworzy tym samym wiedzę. Jest to proces polegający na podjęciu pewnych decyzji w ściśle sprecyzowanych obszarach zadaniowych, a następnie rozpoczęciu działań, które tę wiedzę poszerzą. W tym celu konieczne jest stworzenie odpowiedniego zaplecza organizacyjnego i finansowego zachęcającego pracowników do wykazywania się kreatywnością przy realizacji powierzonych zadań. Kierownictwo mocno stawia na kreatywność i samodzielność poszczególnych pracowników. Dbą, aby konstruktywna współpraca między pracodawcą a pracownikami, dobra atmosfera pracy, wzajemne zrozumienie i zaufanie przyczyniały się do zwiększenia zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie i efektywności realizowanych procesów. Pracownicy mają realny wpływ na procesy innowacyjne, a kierownictwo otwarte jest na ich nowe pomysły i inicjatywy. W dużej mierze przedsiębiorstwo opiera się na wiedzy poszczególnych pracowników, dlatego propozycje rozwiązania pojawiających się problemów w konkretnym obszarze funkcjonalnym, zgłaszane przez konkretnego pracownika – zwłaszcza z długoletnim doświadczeniem zawodowym – zawsze brane są pod rozwagę.

Tworzenie i wdrażanie procesów innowacyjnych wymaga systematyczności, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań i, co mocno akcentuje kierownictwo firmy, poszukiwania przykładów dobrych praktyk. Czynniki ograniczające jednak tego typu działania tkwią głównie w ich finansowaniu. Niejednokrotnie wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w realizowane procesy wiąże się z inwestycjami, nierzadko dość kosztownymi (jeżeli chodzi o budowę dróg i mostów). Czasami brak funduszy powoduje spowolnienie procesu, a niekiedy jego całkowite zamknięcie. Stymulacją do wprowadzania nowych rozwiązań jest najczęściej konieczność dopasowania się do zmieniającego się rynku usług, którymi trudni się przedsiębiorstwo.

Wprowadzając jakiś proces lub nową usługę przedsiębiorstwo korzysta z rozwiązań własnych bazując na wieloletnim, ponad 50-letnim

doświadczeniu w funkcjonowaniu w branży budowlanej. Stara się też czerpać z wiedzy podmiotów zewnętrznych. Odbywa się to zazwyczaj poprzez szkolenia branżowe w konkretnym obszarze, a następnie samodzielne przejście danego procesu do dalszej realizacji.

Podkreślenia wymaga fakt, że – w odniesieniu do procesów innowacyjnych – współpraca z partnerami biznesowymi, w odczuciu kierownictwa, w niewielkim stopniu wpływa na innowacyjne procesy w przedsiębiorstwie. Sytuacja wygląda podobnie jeżeli chodzi o rozwiązania innowacyjne w zakresie realizacji tych procesów. To raczej partnerzy firmy podpatrują rozwiązania omawianego przedsiębiorstwa i implementują je u siebie.

5. Podsumowanie

Na procesy innowacyjne wpływ mają różne czynniki znajdujące się wewnątrz, jak i w zmiennym otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa. Czynniki te mogą ułatwić, bądź wręcz przeciwnie – utrudnić działalność innowacyjną i realizację procesów innowacyjnych. Od osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie zależą tworzone i/lub wdrażane procesy innowacyjne. Z dokonanych rozważań wynika, że kreatywność pracowników jest czynnikiem stymulującym procesy innowacyjne; ograniczenia omawianych procesów wynikają natomiast niejednokrotnie z konieczności ich finansowania z własnych środków. Wpływ na procesy innowacyjne mają zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym, które przenikają do przedsiębiorstwa w zakresie: techniczno-technologicznym, ekologicznym, ekonomicznym, prawnym, a także społecznym. Dlatego uzasadnione i ze wszech miar konieczne jest stosowanie podejścia procesowego w przedsiębiorstwie.

Przedstawione w niniejszej publikacji uwarunkowania procesów innowacyjnych nie wyczerpują oczywiście wszystkich możliwych rozwiązań, ale pokazują wybrane uwarunkowania tych procesów, co było intencją autorki. Z dokonanych rozważań wynika, że zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzny potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa mają wpływ na procesy innowacyjne przedsiębiorstwa. Dlatego przedsiębiorstwo powinno śledzić i badać te uwarunkowania, dostosowywać się do nich lub antycypować zmiany.

Bibliografia

Monografie

- Białoń L., Werner E., *Zarządzanie działalnością innowacyjną w kontekście społecznej świadomości innowacyjności*, [w:] *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, red. A. Kamińska, Warszawa 2014: Wydawnictwo Placet, s. 33–49.
- Firszt D., Jabłoński Ł., *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszenie luki rozwojowej między krajami*, Warszawa 2016: CeDeWu.
- Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Kraków 2003: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Gierulski W., Hnydiuk-Stefan A., Kaczmarska B., Łobejko S., Santarek K., Wiśniewska J., *Komercjalizacja wyników badań i innowacyjnych rozwiązań w Polsce. Ekspertyza*, Warszawa 2018: Komitet Inżynierii Produkcji PAN.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, wyd. 2 zm., Warszawa [cop. 2016]: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kraśniak J., Roszyk-Kowalska G., *Kompetencyjne uwarunkowania wdrażania struktury procesowej*, Poznań 2019: Wydawnictwo Naukowe Silva Rerum.
- Machnik-Słomka J., *Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie*, [w:] *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, red. J. Wyrwa, Warszawa [cop. 2014], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 15–40.
- Mirski A., *Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. I, red. R. Knosala, Opole 2014: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 140–152.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Kraków 2007: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Myjak T., *Innowacyjne rozwiązania antycypowane w procesach personalnych organizacji*, [w:] *Inżynieria zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 2*, red. R. Knosala, Warszawa [cop. 2020]: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 69–76.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Łódź – Warszawa 2001: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Potoczek N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, Warszawa [cop. 2016]: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Przybył B., *Zarządzanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Warszawa 2006: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, s. 103–116.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 2001: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiśniewska S., *Innowacyjność jako determinanta rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] *Rzecz o zasobach ludzkich organizacji*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Warszawa 2014: Difin, s. 31–54.
- Zygmunt A., Zygmunt J., *Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw w warunkach zmian*, [w:] *Dostosowanie przedsiębiorstw do zmian otoczenia zewnętrznego*, red. A. Zygmunt, J. Zygmunt, Opole 2016: Politechnika Opolska, s. 11–20.

Czasopisma

- Bitkowska A., *Rola mierników efektywności procesów w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 8, s. 22–27, DOI: 10.33141/po.2015.08.04.
- Miś A., *Indywidualizacja karier w organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 3, s. 129–142.
- Piotrowska K., *Proces innowacyjny w aspekcie aktywów kompetencyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 388, s. 304–313, DOI: 10.15611/pn.2015.388.31.

Szutkowski D., *The Impact of Management Control Systems on Decision-Making Quality Throughout the Innovation Process. An Empirical Analysis*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2020, vol. 64, nr 6, s. 182–195, DOI: 10.15611/pn.2020.6.14.

Netografia

Verworn B., Herstatt C., *The innovation process: an introduction to process models*, Working Paper 2002, no. 12, Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management (TIM), Hamburg, DOI: 10.15480/882.93.

Streszczenie

Celem publikacji jest pokazanie wybranych (wewnętrznych i zewnętrznych) czynników procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie budowlanym. Czynniki te przedstawiono na tle zachodzących zmian. W części teoretycznej zaprezentowano istotę oraz determinanty procesów innowacyjnych, a także podejście procesowe w organizacji. W części empirycznej przedstawiono czynniki warunkujące realizację procesów innowacyjnych w skali omawianego przedsiębiorstwa. Rozważania skoncentrowano głównie na czynnikach ekonomicznych. Zastosowano dwie metody badawcze: standardową metodę badawczą – krytyczną analizę literatury oraz studium przypadku.

Słowa kluczowe: proces innowacyjny, podejście procesowe, przedsiębiorstwo

Determinants of innovative processes in a construction company

Abstract

The aim of the publication is to show selected (internal and external) factors of innovative processes in a construction company. These factors are presented against the background of the changes taking place. The theoretical part presents the essence and determinants of innovative processes, as well as the process approach in the organization. The empirical part of the work presents the factors determining the implementation of innovative processes on the scale of the discussed enterprise. Considerations focused mainly on economic factors. Two research methods were used: the standard research method – critical analysis of the literature and a case study.

Key words: innovative process, process approach, company

Ulvi Movsum-zada

student, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0002-3403-8993>

ROLA AUTORSKICH INNOWACYJNYCH METOD W TWORZENIU STRATEGII ROZWOJU ORGANIZACJI NON PROFIT WE WSPÓŁCZESNYCH REALIACH

1. Wprowadzenie

Siódmy z serii raportów „The Voices of Charities Facing COVID-19” autorstwa Charities Aid Foundation pt. *12 Months Later: The State Of The World's Nonprofits*¹ wykazał, że do końca marca 2020 roku 11,6% z 496 organizacji non profit (ze 129 krajów) zaprzestało prowadzenia działalności z powodu pandemii. Spośród tych, które nadal pracowały, ok. 32% stwierdziło, że „może przetrwać w obecnym środowisku” od jednego do dwunastu miesięcy, zanim czynniki zewnętrzne zmuszą je do zakończenia swojej działalności, podczas gdy 32% w ogóle nie wiedziało, jak długo będzie w stanie kontynuować pracę. Tylko 36% respondentów stwierdziło, że ich organizacja może wspierać źródła utrzymania „tak długo, jak to konieczne”. Spośród organizacji non profit, które nadal działały podczas pandemii, 31% świadczyło regularne usługi i realizowało programy, 52% zapewniało ograniczone usługi i programy, a 54% zapewniało nowe usługi i programy w celu zaspokojenia potrzeb związanych z Covid-19 (niektóre organizacje zaliczały się do dwóch grup).

¹ CAF, *12 Months Later: The State Of The World's Nonprofits*, April 2021, https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CAFamerica_CV19_Volume_7_Report_FINAL-1.pdf [dostęp: 20.07.2022].

Warunki dynamicznie zmieniającego się świata testują wszystkie organizacje. W tej sytuacji każda organizacja musi pomyśleć o krokach, jakie trzeba podjąć, aby przetrwać i rozwijać się. W literaturze za główne narzędzie przeciwdziałania czynnikom zewnętrznym i zmianom uznaje się strategiczny plan rozwoju. Ewa Bogacz-Wojtanowska podkreśla, że „jedną z dwóch głównych funkcji planowania strategicznego w organizacjach pozarządowych jest funkcja efektywnej dystrybucji ograniczonych zasobów. Tym samym planowanie strategiczne jest sposobem na wzmocnienie zdolności finansowej organizacji, od której zależy jej przetrwanie”². Plan rozwoju strategicznego jest rodzajem uniwersalnego narzędzia, o którym słyszało wielu, ale niewiele młodych organizacji ma jasne wyobrażenie, jak ten plan powinien być napisany i jakimi metodami należy się posługiwać, aby uzyskać skuteczne rezultaty. W poszukiwaniu informacji często stosuje się metody i techniki, których wartość dla liderów organizacji pozostaje pojęciem abstrakcyjnym i mało przydatnym w rzeczywistych sytuacjach. Pytanie czy wykorzystać powszechnie znane tradycyjne metody, czy też spróbować samemu opracować metodologię i na tej podstawie zbudować strategiczny plan rozwoju, jest dziś bardziej aktualne niż kiedykolwiek.

Celem pracy jest wykazanie roli innowacyjnych autorskich metod w tworzeniu efektywnego strategicznego planu rozwoju w organizacjach non profit. Główna analiza została wykonana na podstawie eksperymentu przeprowadzonego przez młode stowarzyszenie Chapter of Enlightenment w latach 2019–2021, który odbył się w apogeum światowej pandemii Covid-19. W wyniku eksperymentu organizacja chciała pokazać nieskuteczność autorskich metod w tworzeniu strategicznego planu rozwoju. W trakcie eksperymentu skupiono się na porównaniu i praktycznym zastosowaniu strategicznych planów rozwoju tworzonych w oparciu o metody tradycyjne i autorskie. W artykule opisano zarówno fazy, z których składał się eksperyment, jak i wyniki, jakie uzyskano po jego zakończeniu.

Na końcu przedstawiono wnioski, które zostały zidentyfikowane w wyniku prawie 2-letniej pracy badawczej. Mogą one pomóc wszystkim, a zwłaszcza młodym polskim organizacjom, w stworzeniu, a następnie wdrożeniu strategicznego planu rozwoju. Wskazane w artykule wyniki pokazują również problemy, z jakimi mogą się zmierzyć organizacje non

² E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Kraków 2006: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 113.

profit przy tworzeniu planu rozwoju i jego dalszej realizacji. Dane pomogą także zrozumieć ogólny obraz, jaki kształtuje się na polskim rynku organizacji pozarządowych zarówno pod kątem czynników zewnętrznych (możliwości współpracy ze strukturami biznesowymi itp.), jak i pod kątem uczestników wewnętrznych, tj. relacji z innymi organizacjami i strukturami.

2. Opis eksperymentu

Głównym celem eksperymentu było zidentyfikowanie najlepszej metody, jaką organizacje non profit mogłyby wykorzystać do stworzenia elastycznego i efektywnego planu działania. Czynniki zewnętrzne pozytywnie wpłynęły na eksperyment – pomogły osiągnąć dokładniejsze wyniki – ponieważ pandemia Covid-19 (wirus SARS-CoV-2), która wybuchła na całym świecie w roku 2020, doprowadziła do bardzo zauważalnych zmian w życiu społeczeństw.

Sytuacja kryzysowa paradoksalnie jest doskonałym wskaźnikiem skuteczności strategicznego planu rozwoju³. To, jak dana organizacja utworzy strategię, zależy bezpośrednio od realizowanych przez nią celów, które sobie stawia. Jednak tworząc strategię, organizacja prawie zawsze stara się położyć solidny fundament pod dalszy rozwój i wskazuje do niego drogę, tak aby uwzględnił on takie czynniki jak zmiany w społeczeństwie, zmiany w gospodarce, konfrontacja z sytuacjami kryzysowymi itp. Strategia nie jest planem realizowanym krok po kroku, ponieważ ma ona bardziej globalny charakter, wskazuje kierunki, w których organizacja powinna zmierzać w danej sytuacji i odpowiada na pytania takie jak:

- Jaka jest konkurencyjność organizacji na rynku?
- Jakie długoterminowe efekty należy osiągnąć?
- Jak wpajać wartości organizacji jej członkom?

Strategia odnosi się również do zasad pracy, w tym do stopnia centralizacji, systemów informatycznych, zachęt i kontroli.

Na początku należy wyjaśnić kilka kwestii dotyczących stowarzyszenia Chapter of Enlightenment. Zostało ono utworzone pod koniec 2019 r. w Krakowie i realizuje projekty z obszaru nauki, kultury, sztuki oraz nauki; jest swoistą wizytówką młodych organizacji. Jego założycielami są młodzi ludzie – specjaliści z doświadczeniem w organizacjach pozarządowych,

³ K. Tomkiewicz, G. Majchrowska, *Recenzja książki: Ł. Wróblewski, Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów Uniwersytetu Jagiellońskiego. Nauki Społeczne” 2015, nr 10, s. 149–152.

których łączy jedna idea: zainteresowanie społeczeństwa nauką, kulturą i sztuką. Jak w większości dopiero co założonych organizacji nie było mowy o gotowym finansowaniu i gotowych projektach, a także o dużej kadrze pracowników i zaawansowanym czy unikalnym sprzęcie. Czas powstania Chapter of Enlightenment zbiegł się z sytuacją kryzysową. Dodatkowo, biorąc pod uwagę dane statystyczne, stowarzyszenie znalazło się wśród 11% organizacji, które napotkały ryzyko zakończenia swojej działalności w pierwszych 12 miesiącach funkcjonowania⁴. Z tego powodu Chapter of Enlightenment jest idealnym przykładem organizacji, która pilnie potrzebowała prawidłowego i skutecznego strategicznego planu rozwoju.

Zdając sobie z tego sprawę, kierownictwo Chapter of Enlightenment postanowiło eksperymentalnie określić, które techniki tworzenia planu strategicznego są skuteczniejsze i uniwersalne dla młodych organizacji. W tym celu opracowano plan eksperymentu, który obejmował części: teoretyczną, praktyczną i analityczną.

Część teoretyczna – metodologiczna zakładała, że kierownictwo organizacji powoła dwie grupy kontrolne, których celem było stworzenie planu strategicznego dla organizacji. Pierwsza grupa tworząc plan musiała stosować ustalone tradycyjne metody, takie jak: analiza SWOT, analiza PEST, różne strategie macierzowe itp. Aby stworzyć plan strategiczny, grupa ta musiała znaleźć, zrozumieć i zastosować metody, które już wykazały swoją skuteczność.

Druga grupa musiała wypracować własne innowacyjne metody, które w opinii jej członków mogły pomóc stowarzyszeniu w szybkim rozwoju i osiągnięciu określonych celów postawionych na początku eksperymentu. Ponadto, dla przejrzystości eksperymentu, do obu grup dodano obserwatora zewnętrznego, który miał za zadanie prowadzenie notatek z ich pracy, a także kontrolowanie jej ogólnego poziomu. Tak więc w przypadku bardzo dużej różnicy potencjału lub zaangażowania członków grupy, zewnętrzny obserwator musiał przekazać tę informację organizatorom eksperymentu, w wyniku czego przewidywano zmianę zarówno liczebności, jak i składu każdej grupy.

Część praktyczno-wdrożeniowa eksperymentu polegała na tym, że po stworzeniu strategicznego planu działania i określeniu konkretnych kroków potrzebnych do osiągnięcia wyznaczonych celów grupy, po zjednoczeniu, musiały rozpocząć realizację tego planu. Zewnętrzny obserwator musiał monitorować poprawność realizacji przygotowanego planu.

⁴ CAF, *op. cit.*

Wszystkie dane statystyczne – ilościowe podczas części praktycznej były ściśle rejestrowane w celu dalszej analizy i identyfikacji błędów, nieścisłości i ewentualnych zbiegów okoliczności.

Cele szczegółowe wyznaczone dla eksperymentu również zostały podzielone na kategorie, przy czym pod uwagę brano jedynie cele i wskaźniki kwantyfikowalne. Nie uwzględniono więc np. wskaźników obrazu, które nie zostały przeliczone na wartości liczbowe, ponieważ ich obliczenie byłoby czysto subiektywne. Celami były: stworzenie portfolio projektów, nawiązanie nowych relacji, interakcja z władzami państwowymi, znalezienie finansowania na kolejne projekty, interakcja z mediami oraz zwiększenie ogólnej liczby odbiorców zainteresowanych działalnością organizacji. Eksperyment trwał i był przewidziany na rok, musiał obejmować wszystkie pory roku, aby zminimalizować sezonowe czynniki aktywności rynkowej itp. W wyniku realizacji projektu kierownictwo stowarzyszenia, w ramach każdej kategorii, zebrało wszelkie dane statystyczne – ilościowe o wynikach działań zgodnie z planem strategicznym, stworzonym w oparciu o tradycyjne oraz innowacyjne autorskie metody. Następnie przeprowadzono analizę i sformułowano pewne rekomendacje dla nowych, młodych organizacji.

3. Wyniki eksperymentu

Analizując część teoretyczną i metodologiczną eksperymentu należy rozważyć cały proces tworzenia planu strategicznego, a następnie, przy części wdrożeniowej, należy wziąć pod uwagę konkretne kroki, jakie podjęli uczestnicy eksperymentu, aby osiągnąć swoje cele.

Grupa kontrolna nr 1: metody tradycyjne

Grupa kontrolna nr 1 zaczęła szukać informacji o najpopularniejszych technikach i metodach tworzenia strategii rozwoju. W wyniku poszukiwań zidentyfikowano dwie najczęściej stosowane i wykazujące skuteczność metody – analizy SWOT i PEST, które należy przeprowadzić, aby ocenić potencjał organizacji, a następnie, w zależności od ich wyników, należy wybrać najlepiej pasujące kierunki spośród dużych klasycznych kierunków strategii rozwoju opisanych przez Philipa Kotlera i Kevina Kellera⁵. Kolejnym etapem prac było, w zależności od wybranych kierunków,

⁵ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, red. wyd. pol. B. Pilarczyk, H. Mruk, tłum. M. Zawisła, J. Środa, wyd. zm. i uzupełn., Poznań 2012: Dom Wydawniczy Rebis, s. 37–39.

przygotowanie konkretnych kroków, które organizacja musi podjąć, aby osiągnąć wyznaczone cele. Jednocześnie organizatorzy świadomie podjęli decyzję o niekonsultowaniu się z ekspertami czy firmami zewnętrznymi, aby jak najdokładniej odtworzyć sytuację, w której znajduje się większość młodych organizacji. Tak więc po pracach badawczych członkowie grupy przeprowadzili analizy, których wyniki zostaną opisane poniżej.

Analiza SWOT, przeprowadzona przez grupę badawczą, porównuje mocne i słabe strony organizacji (czynniki wewnętrzne, które już istnieją⁶) z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia (czynniki zewnętrzne, środowiskowe, które mogą wystąpić lub nie)⁷. Na przecięciu tych dwóch odcinków powstają cztery kategorie czynników⁸.

Schemat klasyfikacji czynników decydujących o układzie wyznaczającym przedstawiono na rysunku 1.

czynniki wewnętrzne	SZANSE	ZAGROŻENIA
	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY

Rysunek 1. Klasyfikacja czynników w analizie SWOT

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 5 zm., Warszawa [cop. 2017]: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 191.

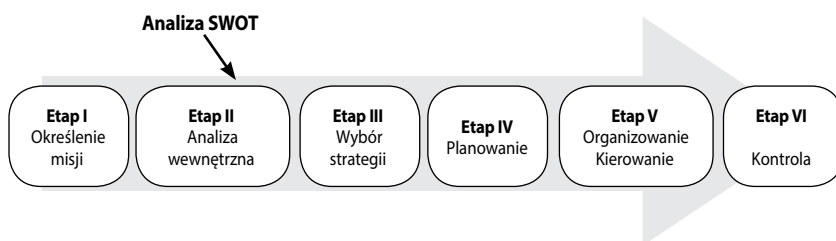
SWOT jest metodą całkowicie diagnostyczną, dlatego stosuje się ją na samym początku określania strategii rozwoju. Istnieje wiele różnych

⁶ P. Cabała, M. Sołtysik, K. Woźniak, *Metody projektowania systemów organizacyjnych*, [w:] *Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, Kraków 2015: Mfiles.pl, s. 77–91.

⁷ P. Daniluk, *Bezpieczeństwo i zarządzanie. Analiza strategiczna*, Warszawa 2015: Difin, s. 203–206; K. Gawroński, B. Prus, S. Salat, *Wybrane aspekty ekologiczne realizacji polityki przestrzennej na obszarach wiejskich – studium przypadku*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich” 2016, nr 1, s. 174, DOI: 10.14597/infraeco.2016.1.1.010.

⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 5 zm., Warszawa [cop. 2017]: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 193.

podejść do korzystania z tej analizy. Jednak do zastosowania w organizacjach non profit najbardziej dogodne i adekwatne wydaje się podejście oparte na badaniach autora przedstawionych na rysunku 2, który opisuje wszystkie etapy tworzenia strategii rozwoju i wskazuje, gdzie zastosowanie analizy SWOT wydaje się najbardziej odpowiednie.



Rysunek 2. Etapy planowania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Analiza PEST, również przeprowadzona przez grupę badawczą, jest narzędziem strategicznym, które klasyfikuje wpływ czynników środowiskowych otaczających organizację na następujące kategorie: *political* (polityka), *economic* (gospodarka), *social* (aspekty społeczne) i *technological* (cechy technologiczne).

PEST nie tylko identyfikuje wszystkie istotne czynniki środowiskowe, ale także analizuje siłę ich wpływu na organizację, podejmowane decyzje i projekt, w interesie którego prowadzone są badania. Rezultatem jest model tabelaryczny, w którym wszystkie istotne czynniki są odzwierciedlone i sklasyfikowane, a dla każdego z nich podana jest ocena siły wpływu i prawdopodobieństwo zmiany.

Jako narzędzie analizy strategicznej analiza PEST pozwala na priorytyzację działań promujących lub uwzględniających ryzyka, identyfikując potencjał do poprawy obecnej pozycji firmy oraz możliwe sposoby realizacji strategii operacyjnej. Analiza PEST powinna również potwierdzić, że firma uwzględnia w swojej pracy realia panujące w jej otoczeniu. Organizacja powinna brać pod uwagę trendy, zewnętrzne procesy i ich wpływ na działania graczy na rynku.

Implementacja metody PEST składa się z:

- 1) doboru czynników zgodnego z działalnością organizacji;
- 2) wyznaczenia wagi dla każdego czynnika, najczęściej w systemie 10-punktowym (-5; 5);

3) prognozowania możliwej przyszłości w zależności od wyników pomiarów oraz opracowania algorytmów zachowania organizacji w przypadku którejkolwiek z oczekiwanych sytuacji.

Metoda PEST jest stosunkowo łatwym do zrozumienia i bardzo efektywnym narzędziem planowania strategicznego. Dzieje się tak, ponieważ pozwala ona znaleźć jak największą liczbę możliwych wpływów makroekonomicznych, które mogą oddziaływać na organizację.

Kierując się powyższymi instrukcjami, grupa przygotowała analizę SWOT stowarzyszenia Chapter of Enlightenment (tabela 1).

Tabela 1. Analiza SWOT stowarzyszenia Chapter of Enlightenment

Stowarzyszenie Chapter of Enlightenment		
Analiza SWOT		
	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Czynniki wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – Wszyscy pracownicy stowarzyszenia mają wyższe wykształcenie, umiejętności pracy z technologiami i wystarczające doświadczenie. – Elastyczność stowarzyszenia – posiada ono możliwość szybkiego dostosowywania i zmiany planów. – Wielokulturowy zespół – zróżnicowane doświadczenie. – Dostępność nowych, oryginalnych pomysłów na rozwiązanie palących problemów społeczno-gospodarczych. – Koncentracja na wysokiej jakości usług i skupienie się na potrzebach klientów. – Pracownicy są zainteresowani ostatecznymi wynikami pracy. – Duże portfolio projektów społecznych i biznesowych wśród członków stowarzyszenia. – Rejestracja w Unii Europejskiej. 	<ul style="list-style-type: none"> – Niska stabilność finansowa. – Niski poziom organizacji członków stowarzyszenia. – Brak umiejętności nawiązywania relacji z opinią publiczną i prasą. – Brak powiązań, a co za tym idzie zaufania między darczyńcami i władzami. – Brak portfolio stowarzyszenia. – Wszyscy członkowie są cudzoziemcami. – Nieznajomość polskiego rynku.
	SZANSE	ZAGROŻENIA
Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – Zwiększenie roli, znaczenia i liczby organizacji pozarządowych. – Rozwój sektora usług. – Zachęty podatkowe dla organizacji non profit. – Zwiększenie inwestycji w sektorze organizacji pozarządowych. – Duża baza zasobów i łatwy dostęp do informacji – czasopisma naukowe, książki, badania. – Zwiększenie wsparcia ze strony państwa dla organizacji pozarządowych. – Potrzeba wśród społeczeństwa odpoczynku od tematów związanych z pandemią. – Rozwój dobroczynności, wolontariatu, filantropii biznesowej. 	<ul style="list-style-type: none"> – Zwiększona konkurencja. – Niska świadomość społeczności lokalnej na temat działalności organizacji pozarządowych. – Ogromny przepływ informacji z innych organizacji, wysokie koszty reklamy. – Brak zainteresowania mediów pracą organizacji pozarządowych. – Pandemia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników eksperymentu, Kraków 2021.

Kolejnym krokiem było sporządzenie listy kluczowych czynników, które prowadzą organizacje do sukcesu. Obejmowały one pozycje zarówno szeroko opisane w literaturze, jak i te, które członkowie grupy kontrolnej uważali za niezbędne do osiągnięcia sukcesu (tabela 2).

Tabela 2. Kluczowe czynniki sukcesu organizacji non profit

Kluczowe czynniki sukcesu organizacji non profit
Identyfikacja i rozwiązywanie najpilniejszych problemów społeczeństwa. Wykwalifikowany personel. Elastyczność struktury zarządzania. Wysoka stabilność organizacyjna i finansowa. Skuteczna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna. Współpraca z władzami i organizacjami biznesowymi. Stowarzyszenie z innymi organizacjami pozarządowymi, wspólna praca z nimi. Nawiązywanie kontaktów z mediami. Innowacja, kreatywność. Przezrystość odbioru i wydatkowania środków. Wysoka jakość towarów (usług). Bliski kontakt z konsumentami, klientami. Różnorodność typów konsumentów usług i towarów. Wizerunek organizacji non profit, jej nienaganna reputacja. Bezpośrednia zależność sukcesu organizacji pozarządowych od ich popularności. Korzystanie z pracy wolontariuszy. Zainteresowanie efektami końcowymi pracy. Studium doświadczeń zagranicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników, Kraków 2021.

Następnym krokiem było opracowanie analizy PEST dla stowarzyszenia Chapter of Enlightenments (tabela 3) z metrykami i ich wynikami.

W wyniku analizy PEST ujawniono, że istnieje tendencja do rozwoju wszystkich aspektów życia w Polsce, ale w latach 2020–2021 sytuacja w sferze życia publicznego i technologicznego pozostawiała wiele do życzenia. Oczywiście należy wziąć pod uwagę względną podmiotowość grupy kontrolnej, ponieważ zgodnie z planami eksperymentalnymi można było korzystać tylko z wewnętrznych zasobów organizacji, a głównym mechanizmem sporządzania analiz była burza mózgów, która była dodatkowo wspierana w maksymalnym możliwym zakresie pracami badawczymi i przygotowawczymi, biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe, zasoby itp.

Po przeprowadzeniu podstawowych analiz grupa kontrolna przystąpiła do tworzenia jasno opisanych kroków, które należy podjąć w oparciu o wyniki. Po porównaniu swoich mocnych i słabych stron z elementami kluczowymi dla osiągnięcia sukcesu, a także biorąc pod uwagę główne

trendy w analizie PEST, grupa zdecydowała, że organizacja powinna prowadzić swoje działania w 3 głównych obszarach: pozyskiwaniu funduszy (dotacje, rząd, biznes), kreowaniu wizerunku (media, współpraca), tworzeniu własnej grupy odbiorców. Pod każdym z punktów stworzono plan realizacji celów krok po kroku, z rozbiem na precyzyjnie określone daty i terminy. Plan został stworzony w formie planu Gantta.

Tabela 3. Analiza PEST stowarzyszenia Chapter of Enlightenment

Stowarzyszenie Chapter of Enlightenment Analiza PEST			
Otoczenie polityczne	32/90	Otoczenie ekonomiczne	16/80
Reżymy antymonopolowe	3	Poziom PKB	2
Normy środowiskowe	2	Wydatki konsumenckie	3
Stabilność państwa	4	Oprocentowanie	3
Regulator UE	4	Inflacja	-2
Kontrola państwa nad kapitałem zagranicznym	3	Bezrobocie	5
Kodeks pracy	-1	Koszty energii, transportu, materiałów	2
Poziom korupcji	3	Saldo płatności	2
Polityka podatkowa	2	Tempo wzrostu	-3
Wolność prasy	2	Dostępność kredytu	2
Regulacje i deregulacje rządowe	-2	Dochód do dyspozycji	2
Udział państwa w związkach zawodowych i porozumieniach	3	Skłonność ludzi do wydawania	3
Regulacja konkurencji	-1	Deficyt budżetu na szczeblu wojewódzkim	2
Wskaźniki frekwencji wyborczej	2	Trend bezrobocia	0
Liczba protestów rządowych	4	Trendy na giełdzie	-4
Poziom dotacji rządowych	3	Wahania cen	-1
Działania lobbingsowe	-2		
Wielkość budżetu państwa	3		
Otoczenie społeczne	24/205	Otoczenie technologiczne	13/90
Styl życia	3	Koszty badań i rozwoju	2
Stosunek do pracy i czasu wolnego	3	Ochrona patentowa	3
Aktywność zawodowa kobiet	3	Polityka inwestycyjna państwa	2
Zmiany wartości i kultury	-2	Nowe inicjatywy badawcze	1
Nowe wzorce konsumpcji	-2	Skrócenie cyklu inwestycyjnego	-2
Siła związków zawodowych	4	Technologie oszczędzania energii	2
Znaczenie troski o środowisko	4	Zmiany w organizacji produkcji	-1
Mobilność społeczna	3	Wymiennność technologii	-2
Poziom wykształcenia	3	Przestarzała technologia	-2
Wielkość i tempo wzrostu populacji	-1	Korzyści technologiczne	3
Płodność	-2	Automatyzacja	-3
Śmiertelność	1	Zmiany technologiczne	-1
Liczba małżeństw	-3		
Liczba rozwodów	-3		
Wskaźniki imigracji i emigracji	4		
Wskaźniki oczekiwanej długości życia	3		

Podział według wieku	-2	Dostęp do nowych technologii	2
Dystrybucja bogactwa	-1	Poziom innowacyjności	1
Klasy społeczne	-2	Świadomość technologiczna	-2
Przychód na mieszkańca	3	Infrastruktura internetowa	4
Wielkość i struktura rodziny	-2	Infrastruktura komunikacyjna	4
Świadomość zdrowia	3	Cykl życia technologii	2
Średni dochód rozporządzalny	2		
Stosunek do rządu	-2		
Stosunek do pracy	2		
Nawyki zakupowe	2		
Zagadnienia etyczne	-3		
Normy i wartości kulturowe	-2		
Role płciowe i rozkład płci	-3		
Religia i wierzenia	2		
Równość rasowa	4		
Poziom przestępczości	3		
Stosunek do oszczędności	2		
Stosunek do inwestowania	-3		
Stosunek do emerytury	-3		
Postawa rekreacyjna	3		
Stosunek do jakości produktu	4		
Stosunek do obsługi klienta	-2		
Stosunek do obcokrajowców	1		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników eksperymentu, Kraków 2021.

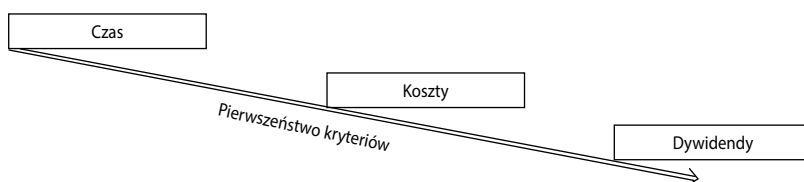
Grupa kontrolna nr 2: metody innowacyjne

Grupa kontrolna nr 2 rozpoczęła swoją działalność od przeprowadzenia szeregu sesji burzy mózgów. Ich celem było zidentyfikowanie kluczowych zadań dla organizacji i opracowanie strategicznego planu rozwoju. W wyniku tych sesji grupa zidentyfikowała główne zasoby: społeczność, krąg znajomych, władze, na których, jej zdaniem, organizacja powinna skupiać wszelkie wysiłki, aby osiągnąć swoje cele. Otrzymanie wyników z wykorzystania tych zasobów odbywało się w możliwie najkrótszym czasie, a głównym modelem relacji między zasobami a organizacją była strategia *win to win*, w której obie strony chciałyby współpracować, aby osiągnąć swoje cele.

W kolejnym kroku grupa, również podczas burzy mózgów, zebrała kierunki działań dla każdej z metryk – zasobów: dla metryki „władze” zaproponowano opcje projektu, które mogą być odpowiednie dla państwa; dla metryki „społeczność” zaoferowano różne opcje współpracy; a dla metryki „krąg znajomych” opcje wymiany i wzajemnej pomocy.

Po tym nastąpił etap analizy, czyli filtrowanie pomysłów – wszystkie pomysły, które były niemożliwe do zrealizowania, zostały usunięte,

a pomysły stosunkowo realistyczne zostały zapisane w odpowiednich wskaźnikach i uszeregowane według priorytetów. Na tym etapie uczestnicy analizy nadali priorytet wszystkim pomysłom w metrykach. Priorytety zostały przypisane w 10-stopniowej skali. Głównymi kryteriami ich ustalania były: inwestycje wymagane od organizacji, zarówno finansowe, jak i te w zasoby ludzkie i inne, ewentualne dywidendy (wizerunkowe, finansowe, reklamowe itp.) oraz czas uzyskania wyników. W związku z tym 10 punktów uzyskały pomysły, w których za minimalną inwestycję w możliwie najkrótszym czasie uzyskano by maksymalne dywidendy (rysunek 3).



Rysunek 3. Pierwszeństwo kryteriów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników eksperymentu, Kraków 2021.

Po uszeregowaniu wszystkich zidentyfikowanych pomysłów powstał koszyk z celami. Wszystkie przedmioty miały w nim już swoje miejsce i zostały ułożone w klarownej gradacji od pomysłów przynoszących maksimum korzyści w minimalnym czasie do pomysłów, które wymagają ogromnych nakładów inwestycyjnych, czasu i w efekcie nie dają dobrych wyników.

Ostatnim etapem było ustalenie terminów realizacji każdego pomysłu. Ramy czasowe zostały dobrane zgodnie z koszykiem celów – najwcześniejszy termin przypadał na zadania, które znajdują się na górze według priorytetu. W związku z tym najdłuższy czas na realizację przeznaczono na zadania o minimalnym priorytecie.

W wyniku wykonania wszystkich powyższych kroków grupa otrzymała prawie gotowy plan działania na rzecz osiągnięcia celów strategicznych. Wynik został również wpisany do planu Gantta. Grupa nazwała przeprowadzoną analizę analizą CAG / *Analysis of realities* (rysunek 4). Nazwa analizy pochodzi od pierwszych liter głównych miar w niej stosowanych – społeczność (*Community*), krąg znajomych (*circle of Acquaintances*) i rząd (*Government*).

Data Nazwa wydarzenia	PAŹDZIERNIK					LISTOPAD					GRUDZIEŃ				
	28-4	5-11	12-18	19-25	26-1	2-8	9-15	16-22	23-29	1-6	7-13	14-20	21-27	28-31	
Wysyłanie ofert															
Realizacja projektów															
Przygotowanie listy programów rządowych															
Przygotowanie listy programów unijnych															
Przygotowanie propozycji programów															
Krag znajomych															
Sporządzenie listy znajomych z odpowiedniej branży															
Nawiązanie kontaktu z osobami z listy znajomych															
Oferta współpracy dla znajomych w odpowiednich obszarach															
Wspólna realizacja projektów															
Sporządzenie listy organizacji i uczelni															
Sporządzenie listu kooperacyjnego															
Wysyłanie listów															
Wspólna realizacja projektów															
Sporządzenie raportu															

	wyniki grupy nr 1
	wyniki grupy nr 2















Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników eksperymentu, Kraków 2020–2021.



Tabela 4 pokazuje część planu Gantta stworzonego przez obie grupy (wyniki grupy 1 kolor niebieski, wyniki grupy 2 kolor czerwony). Wyraźnie pokazano różnicę w podejściach obu grupy do realizacji przydzielonych zadań – grupa 1 skoncentrowała się na planowaniu, przygotowaniu i zatwierdzeniu dużej liczby materiałów, które miały być następnie wysłane do odpowiednich struktur, a grupa 2 skupiła się bardziej na powiązaniach i kontaktach interpersonalnych, zarówno z biznesem, jak i z przedstawicielami władz czy mediów. Również w grupie nr 2 obecność gotowych pomysłów przed realizacją prowadziła do dłuższych, prawie ciągłych działań, podczas gdy w grupie nr 1, często dochodziło do przerw w związku z oczekiwaniem na odpowiedzi czy uzgodnienia.

Praktyczna część eksperymentu

Wspólnym wysiłkiem obu grup kontrolnych w ciągu 12 miesięcy zrealizowano wszystkie kroki wskazane w planie Gantta. Oczywiście wraz z realizacją planu co dwa tygodnie odbywały się spotkania, których celem była jego niewielka modyfikacja w zależności od okoliczności, a także korekta wszystkich kroków na kolejne dwa tygodnie. Przez cały okres drugiej fazy eksperymentu zbierane były wszystkie dane statystyczne do dalszego raportowania. Tabele 5 i 6 przedstawiają ilościowe, statystyczne wskaźniki działań wykonanych przez grupę kontrolną oraz wyniki, które zostały osiągnięte w ramach tych działań. Podobnie jak w planie Gantta kolory wskazują, plan której grupy doprowadził do osiągnięcia tych wyników.














Tabela 5. Statystyki podjętych działań 2020–2021



Statystyki podjętych działań listopad 2020 – grudzień 2021			
Obiekty statystyki	Liczba	Jednostka	Grupa
Wysłane listy	493	szt.	
Wykonane połączenia telefoniczne	218	szt.	
Wiadomości elektroniczne	1328	szt.	
Minuty rozmów telefonicznych	12 652	min	
Przeprowadzone spotkanie (zewnętrzne)	21	szt.	
Napisane projekty	45	szt.	
Wysłane projekty	42	szt.	
Wydrukowane materiały	2653	szt.	
Godziny spędzone na realizacji planu	9300	godz.	
Zmiany dokonane w planie	794	szt.	
Odbyte spotkania (wewnętrzne)	25	szt.	
Wysłane zaproszenia	84	szt.	
Napisane komunikaty prasowe	19	szt.	
Zebraane materiały elektroniczne	107 473	Mb	

	Grupa kontrolna nr 1
	Grupa kontrolna nr 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników eksperymentu, Kraków 2021.

Tabela 6. Statystyki uzyskanych wyników 2020–2021

Statystyki uzyskanych wyników listopad 2020 – grudzień 2021			
Obiekty statystyki	Liczba	Jednostka	Grupa
Zrealizowane projekty	4	szt.	
Podpisane umowy	2	szt.	
Stworzone materiały wideo	18	szt.	
Wydrukowane komunikaty prasowe	0	szt.	
Organizowane wydarzenia	0	szt.	
Zaangażowane osoby	4753	os.	
Odpowiedzi od firm	6	szt.	
Współpraca z firmami	1	szt.	
Odpowiedzi od uczelni	0	szt.	
Współpraca z uczelniami	0	szt.	
Projekty z państwem / UE	0	szt.	
Zaplanowane projekty z państwem / UE	4	szt.	
Otrzymane dofinansowanie	0	PLN	

	Grupa kontrolna nr 1
	Grupa kontrolna nr 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników eksperymentu, Kraków 2021.

Jak widać w tabeli 5, ze strony grup kontrolnych eksperymentu wykonano dość dużą liczbę pomiarów. W tabeli przedstawiono również przybliżony stosunek działań oraz grupę, której plan został zrealizowany za pośrednictwem tego działania.

W tabeli 6 przedstawiono wyniki prac zespołu organizacji Chapter of Enlightenment w okresie od listopada 2020 do grudnia 2021 roku, a także wyniki statystyczne całego eksperymentu.

Pełna analiza wszystkich powyższych danych została przedstawiona w formie odrębnych, uzasadnionych wniosków. Na ich podstawie widoczna jest konieczność stosowania autorskich innowacyjnych metod przy tworzeniu strategii rozwoju w organizacji non profit.

4. Wnioski

1. Autorskie innowacyjne metody stosowane do tworzenia strategii rozwoju znacznie zwiększają szanse na udaną i skuteczną realizację założonego planu.

Można stwierdzić, że istnieje silny związek między wyjątkowością podejścia a dostarczaniem wyników. Jak widać z planu Gantta, a dalej z tabeli wyników (tabele 5 i 6), większość podejmowanych i dających pewne rezultaty działań było działaniami wskazanymi w planie grupy nr 2, wykorzystującej autorskie nowatorskie metody. Grupie udało się zrealizować znaczną część planu i osiągnąć niektóre z celów postawionych przed organizacją, tj. stworzenie portfela projektów, nawiązanie nowych kontaktów, stworzenie i rozwój grupy docelowej.

2. Skuteczność metod autorskich w dużej mierze zależy od poziomu wykształcenia i wiedzy ich autorów.

W drugiej fazie eksperymentu, kiedy realizowane były plany strategiczne obu grup, organizatorzy stwierdzili, że w planie, w którym zastosowano autorskie metody, tkwi ogromna liczba niedociągnięć. Z 794 zmian, które zostały wprowadzone do planu, najwięcej, bo aż 619 (77,9%), dotyczyło planu grupy nr 2.

3. Istnieje konieczność stosowania tradycyjnych metod przy tworzeniu strategii rozwoju, pomimo wskaźników statystycznych, ponieważ obliczanie efektywności wyłącznie metodami statystycznymi jest błędne.

Pomimo tego, że – czysto statystycznie – działania podejmowane zgodnie z planem tworzonym metodami tradycyjnymi praktycznie nie przyniosły rezultatów i nie miały uzasadnienia, terminowe zmiany planu grupy nr 2 byłyby niemożliwe bez uwzględnienia analizy wykonanej metodą tradycyjną. A bez tak dużej liczby zmian i terminowych reakcji skuteczność drugiego planu również byłaby bliska zeru.

4. Łączenie metod jest bardziej efektywne niż używanie jednej z nich.

Ze względu na obecność badań i analiz przeprowadzonych podczas przygotowań, grupa badawcza dysponowała dużą liczbą materiałów, które pomogły jej zmieniać plany, wybierać kierunki, obserwować trendy. Jednocześnie wyjątkowość podejścia umożliwiła uzyskanie szybszego dostępu do tych zasobów, które byłyby znacznie trudniej dostępne tradycyjnymi metodami. Czyli wykorzystując trendy zainteresowań rynkowych wynikające z analizy PEST – ich mocne strony, takie jak wielokulturowy zespół, pracownicy organizacji pozarządowych zainteresowani końcowymi efektami pracy, duże portfolio projektów społecznych i biznesowych wśród członków organizacji, oraz możliwości, jakie pojawiły się przed organizacją, tj. potrzeba wśród społeczeństwa odpoczynku od tematów związanych z pandemią, które wynikały z analizy SWOT i połączenia tego z kręgiem znajomych, będącym wynikiem analizy CAG – stowarzyszenie Chapter of Enlightenment było w stanie zrealizować 4 projekty z łączną liczbą odbiorców wynoszącą ponad 4753 osoby.

5. Współczesne realia Polski nie sprzyjają pomyślnemu i szybkiemu rozwojowi organizacji prowadzonej przez osoby bez powiązań i doświadczenia w swojej dziedzinie.

W wyniku badań grupa kontrolna odnotowała tendencję do odrzucania nowych graczy z rynku. Łącznie w ciągu roku wysłano ponad 1800 listów i e-maili, a także podjęto inne próby komunikacji z przedstawicielami struktur biznesowych, organizacji pozarządowych i uczelni; otrzymano tylko 6 odpowiedzi, z których 5 zawierało standardowy formularz automatycznej odpowiedzi. Oznacza to, że mniej niż 99,997% organizacji, z którymi podjęto próbę współpracy, w ogóle nie reagowało. W efekcie wszystkie projekty były realizowane we współpracy z firmami, z którymi kierownictwo organizacji miało osobiste lub biznesowe powiązania. W związku z tym rozwój stowarzyszenia jest możliwy, ale droga, którą musi ono przebyć, będzie długa i bardzo trudna właśnie ze względu na

inne struktury w społeczeństwie. To z kolei znacznie zwiększa rolę i znaczenie odpowiednio przygotowanego strategicznego planu rozwoju.

5. Podsumowanie

Mając na uwadze wyniki pracy, nie należy zapominać, że sukces każdej organizacji zależy w dużej mierze od subiektywnego podejścia jej członków. Nawet mimo stosunkowo najgorszych warunków zewnętrznych zawsze istnieją organizacje, które wykorzystując swoje unikalne i innowacyjne podejście, funkcjonują i rozwijają się. Powyższe wnioski mogą pomóc młodym organizacjom przejść cały trudny proces formowania, w mniej bolesny i krótszy sposób. Ponadto, biorąc pod uwagę uzyskane dane i wnioski, zarząd stowarzyszenia Chapter of Enlightenment planuje przeprowadzić jeszcze większy eksperyment, na podstawie którego będzie można dokładnie ocenić wszystkie opisane powyżej aspekty życia i funkcjonowania organizacji.

Bibliografia

Monografie

- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Kraków 2006: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Cabała P., Sołtysik M., Woźniak K., *Metody projektowania systemów organizacyjnych*, [w:] *Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, Kraków 2015: Mfiles.pl, s. 77–91.
- Daniluk P., *Bezpieczeństwo i zarządzanie. Analiza strategiczna*, Warszawa 2015: Difin.
- Giereszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 5 zm., Warszawa [cop. 2017]: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Klinowski M., *Rachunkowość zarządcza zorientowana na projekty*, wyd. 2, Warszawa 2017: CeDeWu.
- Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, red. wyd. pol. B. Pilarczyk, H. Mruk, tłum. M. Zawiślak, J. Środa, wyd. zm. i uzupeł., Poznań 2012: Dom Wydawniczy Rebis.

Czasopisma

- Gawroński K., Prus B., Salat S. *Wybrane aspekty ekologiczne realizacji polityki przestrzennej na obszarach wiejskich – studium przypadku*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich” 2016, nr 1, s. 131–146, DOI: 10.14597/infraeco.2016.1.1.010.
- Tomkiewicz K., Majchrowska G., *Recenzja książki: Ł. Wróblewski Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów Uniwersytetu Jagiellońskiego. Nauki Społeczne” 2015, nr 10, s. 149–152.

Netografia

- CAF, *12 Months Later: The State Of The World's Nonprofits*, April 2021, https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CAFAmerica_CV19_Volume_7_Report_FINAL-1.pdf [dostęp: 20.07.2022].
- European Commission, *EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, COM(2010) 2020, Brussels, 3.03.2010, <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [dostęp: 20.07.2022].
- Internal Revenue Service, Exemption Requirements – 501(c)(3) Organizations, <https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations/exemption-requirements-501c3-organizations> [dostęp: 20.07.2022].
- NCCS Team, *The Nonprofit Sector in Brief 2019*, URBAN Institute, 4.06.2020, <https://nccs.urban.org/publication/nonprofit-sector-brief-2019#finances> [dostęp: 20.07.2022].

Streszczenie

W dzisiejszych czasach, w realiach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, przy tworzeniu strategii rozwoju organizacji non profit niezmiernie ważny jest wybór między wykorzystaniem metod autorskich: innowacyjnych lub tradycyjnych. Autor zwraca uwagę na rolę metod innowacyjnych na przykładzie stowarzyszenia Chapter of Enlightenment, które na potrzeby eksperymentu opracowało własne, autorskie metody w tworzeniu strategii rozwoju i wprowadziło je w życie. W artykule podkreślono również znaczenie symbiozy między metodami eksperymentalnymi i tradycyjnymi dla uzyskania skutecznych wyników, a także związane z tym ryzyko.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju, analiza SWOT, analiza PEST, analiza „CAG”, *Analysis of realities*, organizacje non profit

The role of proprietary – innovative methods in creating development strategies for non-profit organizations in contemporary realities

Abstract

In the realities of a dynamically changing environment, nowadays, when creating a development strategy for a non-profit organization, it is extremely important to choose between the use of proprietary methods: innovative or traditional. The author draws attention to the role of innovative methods on the example of the Chapter of Enlightenment association, which for the purpose of the experiment developed its own, proprietary methods in creating development strategies and implemented them. The article also highlights the importance of the symbiosis between experimental and traditional methods for obtaining effective results, as well as the associated risks.

Key words: development strategy, SWOT analysis, PEST analysis, “CAG” analysis, *Analysis of realities*, non-profit organization

Bernadetta Dziura

dr

<https://orcid.org/0000-0002-1364-1152>

WYKORZYSTANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO DO TWORZENIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO W II DEKADZIE XXI WIEKU

1. Wprowadzenie

Wyzwania gospodarki XXI wieku coraz częściej zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych źródeł przewag konkurencyjnych. Specyfika oraz wymagania gospodarki opartej na wiedzy wymuszają na przedsiębiorstwach odejście od tradycyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej – często opartej na niskich kosztach produkcji – do obszaru konkurencyjności opartej na nowoczesnych technologiach czy wysokich kompetencjach pracowników oraz menedżerów. Oznacza to przechodzenie od „twardych” do „miękkich” wyznaczników konkurencyjności¹. Obecnie kluczowe czynniki sukcesu w walce konkurencyjnej między przedsiębiorstwami bezwzględnie dotyczą komponentów kapitału ludzkiego. Dzięki wiedzy pracowników, ich umiejętnościom, doświadczeniu i kreatywności, przedsiębiorstwo osiąga znaczną przewagę konkurencyjną, np. wprowadzając na rynek nowe unikatowe produkty/usługi, zdobywając certyfikaty czy stosując najnowocześniejsze technologie. Kapitał ludzki jest źródłem innowacji w przedsiębiorstwie, a ich wynikiem są prace badawczo-rozwojowe oraz powstająca w ich efekcie

¹ M. Gorynia, *Schemat analityczny luki konkurencyjnej – zarys*, [w:] *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do UE*, red. M. Gorynia, Poznań 2002: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, s. 91–97.

własność intelektualna (patenty, prace autorskie), która jest komponentem kapitału organizacyjnego.

Równie istotne jest inwestowanie w kapitał ludzki oraz odpowiednie motywowanie pracowników, co sprzyja wyzwaniu ich kreatywności. Inwestycje w kapitał ludzki przyczyniają się do wypracowania nowych rozwiązań, dzięki którym przedsiębiorstwo staje się bardziej konkurencyjne.

Podstawą budowy przewagi danej firmy nad konkurentami są jej mocne strony, które w XXI wieku mają swoje źródło głównie w zasobach niematerialnych – przede wszystkim w kapitale ludzkim – a efektywne wykorzystanie aktywów niematerialnych pozwala przedsiębiorstwom na utrzymywanie w dłuższym okresie ważnych i trwałych przewag konkurencyjnych.

Wzrastające zainteresowanie problematyką kapitału ludzkiego, które można zauważyć w ostatnich latach w polskiej literaturze przedmiotu, jest przede wszystkim odpowiedzią na wyzwania praktyki zarządzania przedsiębiorstwami. W artykule skoncentrowano się na analizach, jak kapitał ludzki jest wykorzystywany w wybranych przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego do zwiększenia przewag konkurencyjnych w II dekadzie XXI wieku.

2. Przewaga konkurencyjna w XXI wieku

Przewaga konkurencyjna oznacza lepsze w stosunku do konkurentów usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku. Istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty².

Przewaga konkurencyjna ujmowana jest zwykle jako wynik zastosowania przez przedsiębiorstwo specyficznego jedynie dla niego, wyjątkowo skutecznego zbioru instrumentów konkurowania. To także skutek świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści z takich unikatowych zasobów i umiejętności, które – poszukiwane i cenione na rynku – nie są dostępne w takim samym zakresie innym konkurentom³.

² B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń 2001: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 76.

³ A. Adamik, *Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Łódź 2003: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, s. 195.

Występuje też określanie przewagi jako zdolności do realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa, polega na osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. To czynnik, który sprawia, że produkt jednej marki staje się w opinii klienta bardziej atrakcyjny w odróżnieniu od innych dostępnych na rynku. Często jest to podejście subiektywne, gdyż każdy konsument zwraca uwagę na inne atuty danego produktu, tym samym odpowiada mu inny rodzaj produktów. Konkurencyjne na rynku może być bowiem przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną w określonym miejscu i czasie (ujęcie statyczne) oraz umiejętność zdobywania i wzmacniania tej przewagi (ujęcie dynamiczne)⁴. Przewaga konkurencyjna jest osiągnięta w wyniku dostosowywania się do otoczenia lepiej niż konkurencji – dzięki źródłom wewnętrznym, które wynikają z zasobów firmy i jej umiejętności.

Wszechstronne postrzeganie przewagi konkurencyjnej generuje wiele możliwości w zakresie identyfikowanych w przedsiębiorstwach rodzajów przewagi. Potencjał firmy może rodzić przewagę konkurencyjną zarówno o charakterze zewnętrznym (związaną z wyjątkowym wyróżnianiem się firmy na rynku, w branży, w oczach klientów), jak i wewnętrznym (budującą sprawniejszy potencjał zasobów i umiejętności firmy)⁵. Ponadto na arenie, na której firma skutecznie konkuruje, można dostrzec bądź jej przewagę lokalną (miejscową/regionalną, krajową), bądź też globalną (w skali międzynarodowej).

Według Bogusława Ślusarczyka przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku może wynikać z wielu innych źródeł, które tkwią zarówno w fazie przedprodukcyjnej, produkcyjnej, jak i poprodukcyjnej wyrobów⁶. Wykorzystanie tych źródeł przez przedsiębiorstwa zależy od posiadanych zasobów: materialnych i finansowych. Zasoby niematerialne, do których należy zaliczyć wiedzę i informację, doświadczenie, markę, patenty, fachowość i lojalność kadry menedżerskiej, prawniczej, imago przedsiębiorstwa i kontakty biznesowe – są tworzone przez wiele lat.

⁴ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań 1998: Wydawnictwo AE w Poznaniu, s. 106–107.

⁵ A. Adamik, *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, Warszawa 2011: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 19.

⁶ B. Ślusarczyk, *Determinanty międzynarodowej pozycji konkurencyjnej gospodarki polskiej w okresie transformacji*, Rzeszów 2009: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, s. 14–15.

Zasoby te stanowią główną determinantę zdolności i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest ściśle związana z jego potencjałem konkurencyjnym: posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał prowadzi do zdobycia określonej przewagi konkurencyjnej, która daje możliwość przygotowania odpowiedniej oferty poprzez zastosowanie wybranych instrumentów konkurowania. Przewaga ta, zweryfikowana przez rynek, pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej⁷.

Zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania opiera się na czynnikach zależnych od niego (wewnętrznych, potencjał przedsiębiorstwa), jak również takich, które są od niego niezależne (zewnętrzne)⁸. Wśród tych pierwszych można wymienić m.in.: redukcję jednostkowych kosztów i możliwość oferowania niższych cen; wyższą jakość wyrobu; innowacyjność technologiczną, produktową; działania w sferze organizacji i zarządzania, które zapewniają wysoką dynamikę wzrostu produkcji i sprzedaży oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa. Do uwarunkowań niezależnych od przedsiębiorstwa należą: koniunktura gospodarcza; zmiany w strukturze popytu i podaży; postęp technologiczny; zmiany zasad współpracy i konkurencji na rynku.

Wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa wpływające na jego zdolność do konkurowania możemy podzielić na: pierwotne (np. kapitał, *know-how*), wtórne (m.in. zasoby kadrowe, zasoby informacyjne) oraz wynikowe (np. wizerunek przedsiębiorstwa, przywiązanie nabywcy do produktu/usługi). Składają się one na tzw. potencjał konkurencyjny danego przedsiębiorstwa, czyli system zasobów materialnych i niematerialnych, które pozwalają przedsiębiorstwu na zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania⁹. W jeszcze szerszym znaczeniu

⁷ B. Kulisa, *Istota oraz uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] L. Kiełtyka, *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Warszawa 2010: Wydawnictwo Difin, s. 55.

⁸ J. Bossak, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, t. 1, Warszawa 2001: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 41.

⁹ B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej*, red. M.J. Stankiewicz, Toruń 1999: Towa-

potencjał konkurencyjności obejmuje: kulturę przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną, wizję strategiczną, zasoby i proces tworzenia strategii.

Zarządzający przedsiębiorstwami zmagają się dziś z dostosowaniem do zmian przesuwających środek ciężkości ekonomicznej: z przejściem od zarządzania i mierzenia aktywów fizycznych i finansowych do kultury i uznania wiedzy za najcenniejszy zasób. Dla powodzenia dobrej strategii rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie konieczne jest określenie, które z posiadanych zasobów wiedzy decydują o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku. W modelu konkurencji opartej na wiedzy źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo są różnego rodzaju innowacje, które powstają dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu będących w posiadaniu przedsiębiorstwa zasobów wiedzy.

Oparcie gospodarki na wiedzy oznacza pojawienie się nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak nowoczesne technologie, innowacje, reputacja przedsiębiorstwa czy marka produktu. Czynniki niematerialne uzupełniają, a często w znacznym stopniu zastępują kapitał finansowy jako podstawowe źródło tworzenia wartości przedsiębiorstwa. O konkurencyjności przedsiębiorstw decyduje kapitał ludzki: wiedza, umiejętności, kompetencje, innowacyjność zatrudnionych pracowników, a także zdolność przedsiębiorstwa do wydobywania, kreowania i wykorzystywania tych zasobów.

Obecnie potencjał konkurencyjny w postaci zasobów materialnych przedsiębiorstwa jest konieczny, ale niewystarczający. Decyduje bowiem o faktycznej zdolności do konkurowania tylko w pewnych sektorach, np. w przemyśle wydobywczym. Uznaje się, że prawdziwą wartość przedsiębiorstwa stanowią jego zasoby niematerialne, takie jak wiedza i doświadczenie pracowników, satysfakcja klientów oraz relacje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami¹⁰.

W zdecydowanej większości przypadków istotną przewagę konkurencyjną generują zasoby niematerialne, dlatego warto bliżej zidentyfikować ich elementy składowe¹¹:

rzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, s. 77 i nast.

¹⁰ D. Stefańska, D. Bubel, A. Barcik, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w perspektywie nowego zarządzania publicznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2019, nr 34, s. 135.

¹¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, s. 365–371.

1. Kompetencje są specyficzną i kardynalną zarazem cechą przedsiębiorstwa oraz ludzi stanowiących jego kierownictwo i pracowników. Składają się z:
 - a) wiedzy, która obejmuje wykształcenie oraz wiedzę ogólną i fachową pracowników i menedżerów, w tym znajomość spraw związanych z przedmiotem działania i jego otoczeniem, a także *know-how*, technologie, metody i techniki konceptualizacji i realizacji działań, bazy danych, patenty, tajemnice handlowe, specjalne procedury i receptury itp.,
 - b) doświadczeń – zarówno poszczególnych ludzi i grup, jak i przedsiębiorstwa jako całości – wynikających z dotychczasowych działań, w tym z różnych przedsięwzięć konkurencyjnych,
 - c) zdolności, rozumianych jako umiejętności postępowania właściwego dla sprawy, najbardziej pożądanego w danej sytuacji, w tym również umiejętność zdobywania wiedzy (zarówno przez jednostki, jak i całe przedsiębiorstwo), zdolność (szczególnie kadry kierowniczej) do myślenia strategicznego, zdolności osobowościowe, takie jak: stanowczość, dociekliwość, kreatywność.
2. Relacje, będące odzwierciedleniem stosunków wewnątrzorganizacyjnych między jednostkami i/lub grupami oraz stosunków przedsiębiorstwa do podmiotów w otoczeniu i podmiotów w otoczeniu do przedsiębiorstwa, które przejawiają się szczególnie w¹²:
 - stosunkach interpersonalnych pracowników, stosunkach przełożonych z podwładnymi, formalizacji działań, stosunkach z dostawcami i klientami, stosunkach z władzami państwowymi i lokalnymi, ich agendami i organami kontroli, stosunkach z instytucjami dysponującymi wiedzą (uczelniami, placówkami B+R, firmami doradczymi itp.), stosunkach z mass mediami, reputacji – odzwierciedlającej opinie otoczenia o przedsiębiorstwie i jego produktach, które przybierają postać nieformalną (uznania marki) lub formalną (polecji w prowadzonych rankingach).
3. Systemy funkcjonalne, czyli wewnętrznie powiązane układy czynności i działań intelektualnych wykonywanych w ramach określonych funkcji i nakierowanych na osiągnięcie odpowiednich dla tych funkcji efektów, mające swe konkretne odbicie przede wszystkim w:

¹² M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – jej istota i źródła*, [w:] *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, red. M. Haffer, W. Karaszewski, Toruń 2009: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 76–77.

- systemach zarządzania całym przedsiębiorstwem, systemach zarządzania poszczególnymi funkcjami (np. pracami badawczo-rozwojowymi, logistyką, produkcją, finansami, dystrybucją, sprzedażą), systemach zarządzania wiedzą, systemach rekrutacji i polityki kadrowej, systemach motywacji, systemach szkoleń, systemach zapewnienia jakości, systemach informacji, systemach komunikacji.
4. Postawy, które są uzewnętrznieniem istniejącej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej i uwidaczniają się najwyraźniej w¹³:
- nastawieniach do: innowacji, zmian, klientów, pracy, współpracowników, przełożonych, podwładnych itd.; kulturze: technicznej, pracy, jakości itd.; skłonnościach do: współpracy, ryzyka itd.; wartościach i normach (interes partykularny/ogólny), zachowaniach (zaangażowanie/obojętność, aktywność/pasywność).

Jednym z największych wyzwań stojących obecnie przed badaczami zajmującymi się problematyką kapitału ludzkiego jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaki jest wpływ kapitału na tworzenie wartości przedsiębiorstwa oraz jak te aktywa wpływają na uzyskanie przewag konkurencyjnych w firmach.

Kapitał ludzki stał się centralną kategorią wśród czynników rozwojowych współczesnego przedsiębiorstwa¹⁴. Najważniejszą cechą kapitału ludzkiego jest jego nierozzerwalny związek z osobą ludzką. Nie jest możliwe oddzielenie człowieka od jego kapitału. Kapitał jest więc czynnikiem, który w wymiarze jednostkowym stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Tomasz Kawka zwraca w związku z tym uwagę na paradoks w nim tkwiący. Kapitał ten, będący „mozaiką kwalifikacji, talentu, doświadczenia, daje pełen obraz wartości firmy. Wartości te tkwią w ludziach (pracownikach, kooperantach, konsultantach, klientach itp.) i generalnie nigdy nie będą w dłuższym horyzoncie własnością firmy. To, na czym aktualnie firmy powinny budować swoją przewagę konkurencyjną, nie jest ich własnością”¹⁵.

Kluczem do konkurencyjności jest kapitał ludzki, szczególnie wiedza pracowników oraz zdolności jednostek i grup do jej efektywnego użycia.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ M. Gagacka, *Kapitał ludzki a innowacyjność*, [w:] *Zbadanie potencjału innowacyjnego subregionu radomskiego. Raport z badań. Etap I: Diagnoza*, red. K. Głąbicka, J. Kalotka, Radom 2008: Politechnika Radomska, s. 45.

¹⁵ T. Kawka, *Kapitał ludzki a przedsiębiorczość – aspekty teoretyczne*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2004: Wydawnictwo Poltext, s. 70

„Wiedza – w przeciwieństwie do pieniędzy nie jest czymś bezosobowym. Wiedza nie zamieszkuje w książce, w bankach danych czy też oprogramowaniu komputerowym, tam są jedynie informacje. Wiedza jest zawsze ucieleśniona w człowieku [...] jest wykorzystywana lub niewłaściwie użytkowana przez jednostkę”¹⁶. Sukces przedsiębiorstwa zależy więc od zatrudnionych w nim „pracowników wiedzy”, od ich innowacyjności i umiejętności identyfikowania możliwości, od szybkości działania, od posiadania informacji o klientach i otoczeniu biznesowym. Bardzo ważne jest stworzenie organizacyjnych warunków dla tworzenia i wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwie.

W warunkach nowej gospodarki wiedza staje się kluczowym zasobem o charakterze strategicznym, a podstawową rolę odgrywa wytwarzanie, nabywanie, transfer i wykorzystywanie wiedzy, która staje się siłą tworzącą rynek. Wiedza w XXI wieku to czynnik przesądzający o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Sukces w gospodarce opartej na wiedzy zależy od sukcesów osiągniętych przez firmę w obszarze zarządzania wiedzą. Ważną kompetencją w warunkach nowej gospodarki jest zdolność efektywnego wykorzystania zasobów niematerialnych, stanowiących potencjał konkurencyjny. Dynamiczne i zmieniające się otoczenie rynkowe wymaga od firm szybkiego reagowania, co tworzy zapotrzebowanie na wiedzę¹⁷.

Zarządzanie wiedzą to jeden z najczęściej omawianych w ostatnich latach aspektów efektywnego zarządzania przedsiębiorstwami. Uważane jest za jedno z najważniejszych źródeł kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy, w znaczącym stopniu wpływające na sytuację rynkową podmiotów gospodarczych, jak również oddziałujące na konkurencyjność firmy i jej pozycję na rynku. Korzyści z wprowadzenia zarządzania wiedzą w organizacji mogą być wielopłaszczyznowe, jak na przykład poprawa komunikacji, przyspieszenie procesu decyzyjnego, wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, przyspieszenie tworzenia bogatej oferty produktowej, skrócenie czasu rozwiązywania kluczowych problemów, polepszenie efektywności działania firmy na rynku czy poszerzenie kompetencji i wiedzy pracowników¹⁸.

¹⁶ P.F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, tłum. G. Kranas, Warszawa 1999: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 171.

¹⁷ B. Mikuła, *Rewolucja w przedsiębiorstwach: od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Akademia Zarządzania” 2020, R. 4, nr 2, s. 29.

¹⁸ A. Budziewicz-Guźlecka, *Zarządzanie wiedzą elementem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, nr 453,

Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, w tym kapitału ludzkiego, oznacza, że małe firmy są zdolne dzięki kreatywności swoich pracowników odnieść sukces rynkowy. W dynamicznie rozwijającej się gospodarce fundamentalne znaczenie zyskuje zatem tenże kapitał, stając się podstawowym zasobem strategicznym przedsiębiorstwa i fundamentem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Kapitał ludzki decyduje o stopniu wykorzystania pozostałych zasobów przedsiębiorstwa oraz wpływa w sposób istotny na jego dalsze działania, wyznaczając kierunek na rozwój bądź niepowodzenie¹⁹. Agnieszka Drews²⁰ w badaniach nad kapitałem ludzkim i innowacyjnością wykazała, że wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa aż 80% determinant ma bezpośredni związek z kapitałem ludzkim, a co za tym idzie – odpowiednio wykorzystany potencjał innowacyjny przekłada się na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Kapitał ludzki w organizacjach odgrywa dużą rolę w budowaniu przewagi nad konkurentami, gdyż – jak podkreśla kadra kierownicza – tworzą go w większości ludzie z bardzo dużą wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, którzy pracują w przedsiębiorstwie oraz wyuczonym zawodzie od wielu lat – i to zarówno jeśli chodzi o specjalistów z dziedziny budowlanej, jak również o szeregowych pracowników²¹.

Inwestycje w pracowników powinny być przez pracodawców traktowane z równą powagą jak nakłady na badania i rozwój. Ludzie – mając zdolność do własnego rozwoju, motywowania się, wyciągania wniosków, uczenia się – mogą być źródłem wartości dodanej organizacji w znacznie większym stopniu niż np. wdrożone narzędzia technologiczne. Kluczowe więc pozostaje właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim, danie pracownikom możliwości rozwoju, kształcenia i doszkalania się. Podobnie jak umiejętność współdziałania, pracy w zespołach zadaniowych, sztuka

Ekonomiczne Problemy Usług, nr 8: *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, s. 17–24.

¹⁹ A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 858, *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, nr 11: *Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, s. 122.

²⁰ A. Drews, *Rola kapitału ludzkiego w procesie kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w polskich małych przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 1, s. 90.

²¹ T. Myjak, *Wykorzystanie kapitału ludzkiego jako kluczowego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko” 2018, nr 1, s. 193.

konsensusu – szczególnie istotne w branżach, w których ważną rolę odgrywa informacja, kreatywność i elastyczność²².

Podsumowując, warto podkreślić, że materialne i niematerialne źródła przewagi konkurencyjnej mają charakter komplementarny. Związane jest to z tym, że nawet największe zasoby materialne nie zapewniają przewagi konkurencyjnej, jeżeli z braku koniecznych umiejętności, zdolności czy kompetencji są marnotrawione przez przedsiębiorstwo. Z kolei nawet najszerszy poziom szeroko pojętych umiejętności nie pozwala na osiągnięcie przewagi, jeżeli nie mają one wsparcia w odpowiednich zasobach materialnych, umożliwiających podejmowanie jakichkolwiek działań na rynku.

3. Metodologia i wyniki badań

Hipoteza, jaką postawiono przed przystąpieniem do badań, brzmiała następująco: kapitał ludzki ma znaczący wpływ na osiąganie trwałych przewag konkurencyjnych badanych firm województwa podkarpackiego.

Aby stwierdzić, czy aktywa niematerialne (do których należy kapitał ludzki) mają istotny wpływ na trwałe przewagi konkurencyjne w wybranych firmach województwa podkarpackiego, na przełomie 2019 i 2020 roku przeprowadzone zostały badania ankietowe. Badania przeprowadzono na wybranej grupie 140 przedsiębiorstw województwa podkarpackiego. Respondentami byli pracownicy na różnych stanowiskach. Duża liczba firm, która uczestniczyła w badaniu ankietowym, brała również udział w badaniach przeprowadzonych w 2014 i 2015 roku, dotyczących wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność przedsiębiorstw województwa podkarpackiego²³. Wtedy badaniami objętych zostało 400 respondentów z różnych przedsiębiorstw województwa podkarpackiego, a ich dobór był celowy.

Do analizy uzyskanych danych wykorzystana została metoda statystyczna test χ^2 (chi-kwadrat) Pearsona na niezależność cech. Analiza statystyczna danych pozyskanych z badań ankietowych została wykonana za pomocą pakietu komputerowego Statistica. Rodzaj pytań oraz kategorie

²² Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, s. 5, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%208_%20kapital%20ludzki__mm.pdf [dostęp: 28.07.2022].

²³ B. Dziura, *Kapitał intelektualny a konkurencyjność przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*, niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu, 2016, s. 178.

odpowiedzi zawarte w kwestionariuszu zdeterminowały jakościowy charakter zmiennych poddanych analizie. Z tego względu wyniki wywiadu przedstawiono w pracy jako liczebności oraz wartości procentowe.

W tabeli 1 przedstawiono opis przedsiębiorstw, które odpowiedziały pozytywnie na propozycje badań ankietowych. Opis ten oparto na czterech pytaniach znajdujących się w metryczce: wielkość firmy (na podstawie liczby zatrudnionych), wiodąca branża (podstawowy rodzaj działalności), obszar (zasięg) działania oraz dokonana przez respondenta ocena kondycji finansowej firmy.

Tabela 1. Charakterystyka ankietowanych przedsiębiorstw

Kryterium segmentacji	Segment	N	%
Wielkość	Mikro: 0–9 osób	16	11,43
	Małe: 10–49 osób	47	33,57
	Średnie: 50–249 osób	55	39,29
	Duże: 250 i więcej osób	22	15,71
Wiodąca branża	Produkcja przemysłowa	38	27,14
	Usługi	32	22,86
	Handel	23	16,43
	Sprzedaż	18	12,86
	Finanse i ubezpieczenia	16	11,43
	Inna	13	8,28
Zasięg działania	Międzynarodowy	72	51,43
	Krajowy	57	40,71
	Regionalny	11	7,86
Ocena kondycji finansowej	Bardzo dobra	89	63,57
	Dobra	33	23,57
	Przeciętna	14	10,00
	Słaba	4	2,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

4. Ankieta – pytania szczegółowe

Respondenci w tej części ankiety mieli zaznaczyć najważniejsze sformułowania, które ich zdaniem opisują sytuację w przedsiębiorstwie.

W pierwszym pytaniu szczegółowym poproszono respondentów o wskazanie tych elementów wspomagających ich zaangażowanie w pracę, które występują w przedsiębiorstwie. Strukturę wypowiedzi na ten temat przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Elementy wspomagające zaangażowanie pracowników w pracę

Sformułowania	N	%
W tej pracy mam wiele możliwości uczenia się.	125	89,28
Dobrze mi się współpracuje z kolegami i koleżankami z pracy.	106	75,71
Mój wkład w funkcjonowanie firmy jest dostatecznie wynagradzany.	79	56,43
Podwyżki płac są sprawiedliwe.	67	47,86
Wiem, jakich osiągnięć się ode mnie oczekuje.	87	62,14
Lubię swoją pracę.	98	70,00
Jestem dumny, że pracuję dla tej firmy.	56	40,00
Moje kompetencje/umiejętności są przydatne dla firmy.	90	64,28
Nie czuję się dyskryminowany w przedsiębiorstwie pod żadnym względem.	65	46,43
Przedsiębiorstwo stwarza mi odpowiednie warunki pracy.	66	47,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 3 zaprezentowano odpowiedzi respondentów dotyczące zaangażowania przedsiębiorstwa w zarządzanie wiedzą.

Tabela 3. Zaangażowanie przedsiębiorstwa w zarządzanie wiedzą

Sformułowania	N	%
Pracownicy wiedzą, gdzie w firmie należy szukać określonych informacji.	127	90,71
W każdej chwili jest dostępna informacja o pracownikach dysponujących określonymi zasobami wiedzy, można się z nimi skontaktować i skorzystać z ich pomocy.	88	62,86
Pracowników przedsiębiorstwa zachęca się do zespołowego rozwiązywania problemów, dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami.	68	48,57
Wymiana wiedzy odbywa się poprzez nieformalne kontakty, konferencje, spotkania, raporty i notatki.	114	81,43
Wiedza pracowników jest stale rozwijana i uaktualniana poprzez szkolenia i programy rozwoju pracowników.	119	85,00
Wiedza pracowników odchodzących z przedsiębiorstwa jest przekazywana ich następcom.	31	22,14
W przedsiębiorstwie są osoby odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą.	24	17,14
Firma posiada system zarządzania wiedzą, który obejmuje gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie wiedzy.	40	28,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 4 przedstawiono poziom wykształcenia zatrudnionych pracowników.

Tabela 4. Przeciętny poziom wykształcenia zatrudnionych

Wykształcenie	N	%
Zawodowe	11	7,86
Średnie	72	51,43
Wyższe	57	40,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 5 zaprezentowano wyniki badań dotyczące oceny kreatywności pracowników zatrudnionych w badanych firmach. Jest to forma samooceny pracowników. Na podstawie otwartości na doświadczenia, umiejętności niezależnego myślenia, sumienności, precyzji czy zdolności do ciężkiej pracy respondenci mogli dokonać samooceny.

Tabela 5. Ocena kreatywności pracowników a funkcjonowanie firmy

Kreatywność	N	%
Niska	24	17,14
Umiarkowana	68	48,57
Wysoka	48	34,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło form inwestycji w kapitał ludzki stosowanych przez badane firmy.

Tabela 6. Formy inwestycji w kapitał ludzki

Formy inwestycji	N	%
Szkolenia pracownicze	104	74,28
Stypendia	14	10,00
Konferencje	23	16,43
Kursy	48	34,28
Finansowy udział firmy w kosztach kształcenia pracowników	32	22,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Oczywiście wymienione wyżej formy inwestowania w potencjał ludzki i kwalifikacyjny pracujących w przedsiębiorstwie nie wyczerpują możliwości, jakie w tym zakresie mają zarządzający firmą. Równie skutecznie mogą oddziaływać inne jeszcze rozwiązania ulokowane w sferze organizacyjnej firm.

Bardzo istotnym zagadnieniem jest ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa względem konkurentów. W tabeli 7 zaprezentowano odpowiedzi respondentów na temat ówczesnej pozycji konkurencyjnej badanych firm.

Tabela 7. Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Pozycja	N	%
Bardzo dobra (lepsza od konkurencji)	81	57,86
Dobra (porównywalna z konkurencją)	40	28,57
Dostateczna (gorsza od konkurencji)	19	13,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

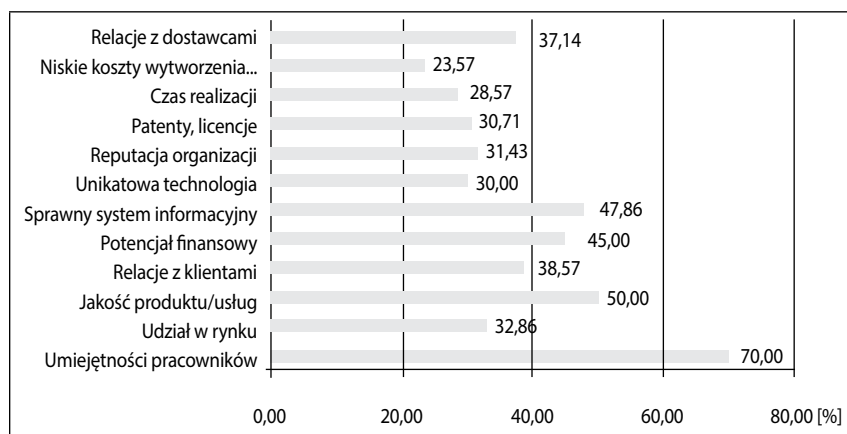
Przedostatnie pytanie w kwestionariuszu dotyczyło opinii respondentów na temat czynników, które zdeterminowały aktualną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Czynniki te zdaniem ankietowanych stanowią podstawę wypracowania przewagi nad innymi firmami konkurującymi w tym samym obszarze.

Tabela 8. Przydatność poszczególnych zasobów w powiększaniu przewagi konkurencyjnej

Zasoby	N	%
Ludzkie	98	70,00
Rzeczowe	65	46,43
Finansowe	62	44,28
Informacyjne	56	40,00
Struktura organizacyjna	41	29,28
Metody zarządzania	44	31,43

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ostatnie z pytań dotyczyło najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku.



Rysunek 1. Źródła przewagi konkurencyjnej firm na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

5. Wnioski z badań

Zaprezentowane wyniki badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować hipotezę postawioną przed przystąpieniem do badań. Podkarpackie przedsiębiorstwa dzięki aktywom niematerialnym – szczególnie kapitałowi ludzkiemu – konkurują nie tylko na rynku lokalnym czy krajowym, większość badanych firm jest konkurencyjna na rynkach międzynarodowych. Zatrudnieni pracownicy, ich wiedza i doświadczenie sprawiają, iż podkarpackie firmy mają duży potencjał konkurencyjności, dzięki któremu w II dekadzie XXI wieku zdobyły ogromną przewagę konkurencyjną.

Badania przeprowadzone na przełomie 2019 i 2020 roku potwierdzają, iż przedsiębiorstwa województwa podkarpackiego posiadają cenny zasób niematerialny, jakim jest kapitał ludzki, czyli dobrze wykształceni i doświadczeni pracownicy. Dzięki temu potencjałowi konkurencyjności utrzymały trwałą przewagę konkurencyjną. Te wszystkie czynniki kapitału ludzkiego, które wskazali respondenci, wpłynęły na to, iż niektóre badane przedsiębiorstwa utrzymują się na podkarpackim rynku od kilku dziesięcioleci. Potwierdzeniem tego jest również ich bardzo dobra kondycja finansowa – dzięki odpowiednim środkom finansowym mogą inwestować, a tym samym rozwijać się, zdobywać nowe rynki oraz nowych klientów.

Empiryczna weryfikacja wpływu kapitału ludzkiego na uzyskanie przewag konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw dostarczyła informacji,

w jakim stopniu wykorzystany jest ten ukryty potencjał, oraz pozwoliła uchwycić, dzięki którym składnikom aktywów niematerialnych firmy zwiększają przewagę konkurencyjną na rynku. Badania pokazują również, iż niejednokrotnie potencjał intelektualny ukryty w przedsiębiorstwie jest niedostrzeżony i niedowartościowany przez zarządzających czy właścicieli oraz brak jest świadomego postrzegania kapitału intelektualnego jako istotnej perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości.

Trend ten zauważono dużo wcześniej, podczas badań dotyczących wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność podkarpackich przedsiębiorstw, które przeprowadzono w latach 2014 i 2015.

Najbardziej rozwiniętym i wykorzystywanym wymiarem kapitału intelektualnego w badanych przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego jest kapitał ludzki, dlatego zarządzający w przyszłości powinni w nim szukać głównego źródła sukcesu podkarpackich przedsiębiorstw²⁴. Kapitał ludzki jest ważnym ogniwem rozwoju przedsiębiorstwa. To zatrudnieni pracownicy kreują i tworzą nowe technologie, zachowania, normy, zasady i wartości. Szczególną rolę odgrywają tu kompetencje badanych pracowników. Nowe wyzwania, przed którymi stają ludzie zatrudniani w przedsiębiorstwach na różnych stanowiskach, wymuszają na nich dysponowanie coraz to nowymi umiejętnościami, nową wiedzą i kompetencjami. Badania dowodzą, iż taką wiedzę, umiejętności i kompetencje posiadają pracownicy zatrudnieni na różnych szczeblach badanych przedsiębiorstw.

Jeśli zatrudnieni pracownicy będą efektywniejsi w wykonywaniu swoich czynności, to w przyszłości można oczekiwać, że przedsiębiorstwa z lepszym rezultatem realizować będą swoje cele strategiczne – dzięki temu utrzymują się na konkurencyjnym rynku i wzmocnią swoją pozycję konkurencyjną.

Jednym ze składników kapitału intelektualnego, który w największym stopniu wykorzystują badane przedsiębiorstwa, jest wiedza pracowników. Wiedza jest jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej, ponieważ warunkuje rozwój przedsiębiorstwa. Badania wskazują, iż menedżerowie oraz pracownicy przedsiębiorstw województwa podkarpackiego posiadają duże zasoby wiedzy, dzięki którym przyczyniają się do zwiększenia kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Przykładem tego jest wiele innowacyjnych przedsiębiorstw, które zostały objęte badaniem, które dzięki posiadanej wiedzy ciągle się rozwijają, tworząc

²⁴ *Ibidem*, s. 275–276.

nowe miejsca pracy, wprowadzając nowoczesne produkty, technologie, uzyskując patenty i certyfikaty, a także zdobywając nowe rynki zbytu na całym świecie²⁵.

W ciągu ostatnich trzech lat większość poddanych badaniu przedsiębiorstw udoskonaliła lub wprowadziła nowe produkty oraz technologie, a najbardziej pożądanym efektem tych działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach jest wzrost zadowolenia klientów – obecnych i przyszłych.

W przyszłości zadaniem przedsiębiorstw jest dostrzeżenie nowej kategorii pracowników, którzy mogą efektywnie realizować cele przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu potencjału wiedzy. To właśnie ci pracownicy – dzięki swoim pomysłom, talentowi, doświadczeniu oraz umiejętności kreowania nowej wartości – tworzą przyszłość firmy. Pozyskiwanie „pracowników wiedzy” jest obecnie koniecznością dla wszystkich przedsiębiorstw, a zarządzanie nimi – wyzwaniem, gdyż „pracownicy wiedzy” są świadomi, że dla przedsiębiorstwa stanowią cenny kapitał ludzki, cechujący się dużym stopniem zindywidualizowania i niepowtarzalności.

Wiedza o tym, co stanowi istotę kapitału niematerialnego oraz jak jest on wykorzystywany w przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego, może dać możliwość lepszego zarządzania, alokowania zasobów w przedsiębiorstwach oraz kontrolowania ich atrakcyjności na rynkach kapitałowych. W szczególności uzyskane wyniki badań skłaniają do tego, aby w przyszłości skonstruować model pomiaru, służący do oceny wykorzystania kapitału ludzkiego przez firmy, np. dla przedsiębiorstw różnej wielkości, różnych sektorów, dla menedżerów oraz szeregowych pracowników.

6. Podsumowanie

Dzisiejsi pracodawcy muszą zabiegać o najlepszych specjalistów i starać się zatrzymać ich w przedsiębiorstwie. Jednym ze sposobów jest inwestowanie w ich rozwój. Inwestycje w ludzi stanowią ważny element rozwoju kapitału intelektualnego w podkarpackich firmach. Odbywa się to głównie poprzez szkolenia poszerzające wiedzę i umiejętności czy planowanie indywidualnych ścieżek kariery, kursy i konferencje. Dzięki tym formom rozwoju, przedsiębiorstwa budują swój zewnętrzny wizerunek ciekawego

²⁵ *Ibidem*, s. 194–199, 219–220.

i atrakcyjnego pracodawcy. Taka opinia z pewnością przyciąga odpowiedzialnych i kompetentnych pracowników – dobrze wykształceni pracownicy chcą pracować dla firm, które dają im możliwości dalszego rozwoju zawodowego.

Biorąc pod uwagę obecne realia rynkowe, charakteryzujące się ciągle zmieniającym otoczeniem rynkowym, intensywnym rozwojem technologii oraz postępującą globalizacją rynku, kapitał ludzki, a w szczególności zarządzanie wiedzą, rozwój kompetencji i umiejętności pracowników, mają istotny wpływ na konkurencyjność podkarpackich firm, głównie na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku – nie tylko lokalnym, ale międzynarodowym. Czynnikiem warunkującym konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku jest zbudowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej.

Budowanie przewagi konkurencyjnej w globalnym, konkurencyjnym i burzliwym otoczeniu jest bardzo trudnym przedsięwzięciem. Zarządzający przedsiębiorstwami powinni zdawać sobie sprawę, że współczesne utrzymanie przewagi konkurencyjnej to ciągły pościg za „czymś nowym”. Te wszystkie nowości powstają dzięki ludziom, ich wiedzy, umiejętnościom czy kreatywności, a to pozwala zbudować i utrzymywać trwałą przewagę konkurencyjną.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie w centrum uwagi znajduje się człowiek. Jego wykształcenie, doświadczenie oraz wiedza są podstawą do kreowania kapitału ludzkiego firmy. Z jego inspiracji, woli, potrzeb, generowana jest wiedza, która jest następnie przetwarzana, przekazywana i upowszechniana poprzez kontakty interpersonalne w przedsiębiorstwie. Wobec tego, o efektywności nowoczesnej firmy decyduje gotowość pracowników do uczenia się i zdobywania nowych kwalifikacji i umiejętności oraz do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami. Dlatego też istnieje racjonalna potrzeba zwiększania zakresu informacji, np. dotyczących wykształcenia czy doświadczenia pracowników – nie tylko dla potrzeb wewnętrznych przedsiębiorstwa, ale również w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych interesariuszy zewnętrznych. Zarządzający zdają sobie sprawę, iż odpowiednio prowadzona polityka personalna firmy przełoży się w przyszłości na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Pracownicy są najcenniejszym zasobem, a ich wiedza, kompetencje i umiejętności wpływają bezpośrednio na potencjał rozwojowy przedsiębiorstw. Należy przy tym pamiętać, że każde przedsiębiorstwo ma własną

specyfikę i powinno kształtować swój kapitał ludzki (intelektualny) odpowiednio do swojej sytuacji strategicznej.

Podsumowując rozważania na temat wpływu kapitału ludzkiego na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw województwa podkarpackiego w II dekadzie XXI wieku, możemy jednoznacznie stwierdzić, iż kapitał ten ma ogromny wpływ na pozycję konkurencyjną i sukces współczesnych przedsiębiorstw. Kapitał ludzki to obszar, w którym przedsiębiorstwa mogą poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Kapitał ten poprzez swój niematerialny charakter jest bardzo trudny do kopiowania, co może mieć decydujący wpływ na przyszłe efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Monografie

- Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej*, red. M.J. Stankiewicz, Toruń 1999: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, red. M. Haffer, W. Karaszewski, Toruń 2009: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Drucker P.F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, tłum. G. Kranas, Warszawa 1999: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dziura B., *Kapitał intelektualny a konkurencyjność przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*, niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu, 2016.
- Gagacka M., *Kapitał ludzki a innowacyjność*, [w:] *Zbadanie potencjału innowacyjnego subregionu radomskiego. Raport z badań. Etap I: Diagnoza*, red. K. Głąbicka, J. Kalotka, Radom 2008: Politechnika Radomska.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń 2001: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań 1998: Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2004: Wydawnictwo Poltext.
- Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, t. 1, Warszawa 2001: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, Warszawa 2011: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do UE*, red. M. Gorynia, Poznań 2002: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Łódź 2003: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim.

- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Ślusarczyk B., *Determinanty międzynarodowej pozycji konkurencyjnej gospodarki polskiej w okresie transformacji*, Rzeszów 2009: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*, red. I. Gawron, T. Myjak, Nowy Sącz 2019: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.

Czasopisma

- Budzewicz-Guźlecka A., *Zarządzanie wiedzą elementem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 8: *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, s. 17–24.
- Butkiewicz-Schodowska A., *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 858, Współczesne Problemy Ekonomiczne, nr 11: *Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, s. 115–123.
- Drews A., *Rola kapitału ludzkiego w procesie kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w polskich małych przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 1, s. 79–96.
- Mikuła B., *Rewolucja w przedsiębiorstwach: od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Akademia Zarządzania” 2020, R. 4, nr 2, s. 27–45.
- Myjak T., *Wykorzystanie kapitału ludzkiego jako kluczowego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko” 2018, nr 1, s. 187–195.
- Stefańska D., Bubel D., Barcik A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w perspektywie nowego zarządzania publicznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2019, nr 34, s. 135–144.

Netografia

- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%20_%20kapital%20ludzki__mm.pdf [dostęp: 28.07.2022].

Streszczenie

Kapitał ludzki – czyli zatrudnieni pracownicy, ich wiedza, umiejętności oraz doświadczenie, to najcenniejsze aktywa przedsiębiorstwa, które mają wpływ na: rozwój, wyniki ekonomiczne oraz konkurencyjność podkarpackich firm na rynkach. Rozdział wskazuje te składniki kapitału ludzkiego, które wpływają na przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, wiedza, przewaga konkurencyjna, województwo podkarpackie

The use of human capital to establish the competitive advantages of enterprises in Podkarpacie Province in the 2010s

Abstract

Human capital – that is the employed staff, their knowledge, skills and experience are the most valuable assets of companies, which have an impact on: the development, the economic results and the competitiveness of enterprises on the Polish Subcarpathia Province markets. The chapter indicates the components of human capital which affect the competitive advantages of enterprises in the Subcarpathia Province.

Key words: human capital, knowledge, competitive advantage, Subcarpathia Province

CZEŚĆ II

ASPEKTY JAKOŚCI KSZTAŁCENIA POLSKICH SZKÓŁ WYŻSZYCH

Anna Chochowska

dr, Państwowa Uczelnia Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu,
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych
<https://orcid.org/0000-0002-4146-9951>

Ewa Jasiuk

dr, Uczelnia Łazarskiego w Warszawie, Wydział Prawa i Administracji, Katedra Prawa
Międzynarodowego i Europejskiego
<https://orcid.org/0000-0002-0918-7225>

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA W POLSKICH SZKOŁACH WYŻSZYCH – ASPEKTY PRAWNE

1. Wprowadzenie

Szkoły wyższe odgrywają istotną rolę w procesie budowy innowacyjnego, kreatywnego oraz otwartego na zmiany społeczeństwa, które jest najważniejszym i najistotniejszym motorem postępu cywilizacyjnego. Nowoczesna gospodarka i współczesny rynek pracy wymagają od pracowników legitymowania się bardzo wysokim poziomem wiedzy i kompetencji zawodowych oraz zdolnością do rozwijania własnych kwalifikacji w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby przedsiębiorców.

Według danych Eurostatu, w roku 2018 wskaźnik zatrudnienia dla osób z wykształceniem wyższym w wieku 25–64 lata wyniósł w UE 85,8%, a dla Polski – 88,7%. Dla niskiego poziomu wykształcenia te dane wynoszą odpowiednio 56,8% dla UE-28 i 43,1% dla Polski, natomiast dla średniego poziomu – 76,4% (UE-28) i 70,4% (PL)¹. Mając na uwadze powyższe, bardzo

¹ *Jak radzą sobie absolwenci na rynku pracy?*, Praca.pl, https://www.praca.pl/poradniki/studenci/bezrobocie-po-studiach-jak-naprawde-wyglada-sytuacja-absolwentow-na-ryнку-pracy_pr-537.html#:~:text=Wed%C5%82ug%20danych%20Eurostatu%2C%20w%20roku%202018%20wska%C5%BAAnik%20zatrudnienia,%C5%9Bredniego%20poziomu%20to%2076%2C4%25%20%28UE-28%29%20i%2070%2C4%25%20%28PL%29 [dostęp: 28.07.2021].

często uczelniom stawia się zarzut, że nie przygotowują absolwentów na potrzeby rynku pracy² i że „polskie szkoły i uczelnie nie kształcą wartościowych pracowników”³. Taki stan rzeczy wymaga zmian w kształceniu. Uczelnie muszą postawić na jakość, m.in. poprzez szeroką współpracę z potencjalnymi pracodawcami.

Jednocześnie stworzenie w pełni konkurencyjnej i efektywnej gospodarki nie jest możliwe bez wdrażania nowych technologii czy innowacji społecznych. W dokumentach strategicznych obowiązujących w naszym państwie podkreśla się konieczność rozwoju tzw. trójkąta wiedzy, tj. badania – edukacja – innowacje⁴. Te trzy składowe stanowią istotny czynnik decydujący o poziomie konkurencyjności polskiej gospodarki i stopie życia obywateli.

W dobie szybkiego rozwoju cywilizacyjnego konieczne staje się dostosowanie kształcenia na każdym etapie nauczania do wymogów współczesności. Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście jakość realizowanej dydaktyki i badań naukowych w szkołach wyższych. To uczelnie kształcą nowoczesne kadry dla gospodarki. Od poziomu i skuteczności nauczania zależy w ogromnej mierze postęp gospodarczy i rozwój zarówno dotychczasowych, jak i nowych branż. Z tego też względu szkoły wyższe, jak nigdy dotąd, są zmuszone do stałego doskonalenia jakości kształcenia, intensyfikacji różnorodnych form współpracy z przedsiębiorstwami i otoczeniem społeczno-gospodarczym, współdziałania z interesariuszami w kształtowaniu programów studiów, które muszą być dostosowane do wyzwań współczesności. Ważne jest także to, by za zmianami, jakie dokonują się w szkolnictwie wyższym w Polsce, podążały właściwe zmiany w przepisach prawa.

Celem pracy jest przedstawienie aktualnych regulacji prawnych w zakresie zapewnienia jakości kształcenia w polskich uczelniach oraz analiza i ocena standardów jakości przyjętych w szkolnictwie wyższym. Za przedmiot badań obrano proces zarządzania jakością kształcenia.

² *Czy uczelnie kształcą pod kadre czy pod rynek pracy*, 20.04.2018, Indeks73, <https://indeks73.pl/czy-uczelnie-ksztalca-pod-kadre-czy-pod-rynek-pracy> [dostęp: 28.07.2021].

³ T. Barzdo, *Jest praca – nie ma specjalistów. Polskie szkoły i uczelnie nie kształcą wartościowych pracowników*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 2.12.2012, <https://serwis.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/666986,jest-praca-nie-ma-specjalistow-polskie-szkoly-i-uczelnie-nie-ksztalca-wartosciowych-pracownikow.html> [dostęp: 28.07.2021].

⁴ Zob. m.in. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, Warszawa 11 stycznia 2013, http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf [dostęp: 28.07.2021].

Osiągnięciu powyższego celu służyć mają zidentyfikowane następujące problemy badawcze:

- 1) Czy aktualne regulacje prawne dotyczące szkolnictwa wyższego zapewniają skuteczne monitorowanie jakości kształcenia w polskich uczelniach?
- 2) Jaka jest rola Polskiej Komisji Akredytacyjnej w wyznaczaniu standardów i ocenie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym?

Na bazie tak określonego celu oraz przyjętych powyżej problemów badawczych przyjęto następującą główną hipotezę badawczą: Zapewnienie wysokiej jakości procesu dydaktycznego w szkołach wyższych wymaga stałego monitorowania efektywności kształcenia w kontekście potrzeb współczesnego rynku pracy. Zweryfikowanie tej hipotezy wymaga jednocześnie sprecyzowania kilku hipotez szczegółowych:

- 1) Aktualne regulacje prawne wyznaczają standardy jakości kształcenia poprzez określenie niezbędnych wymogów, których spełnienie jest konieczne do prowadzenia kształcenia na określonym kierunku studiów.
- 2) Normy prawa powszechnie obowiązującego nie są jedynymi czynnikami wpływającymi na wysoką jakość kształcenia.
- 3) Działalność Polskiej Komisji Akredytacyjnej poprzez wyznaczenie obiektywnych standardów jakości kształcenia oraz prowadzenie kontroli uczelni w powyższym zakresie przyczynia się do zwiększenia jakości procesu dydaktycznego w polskich szkołach wyższych oraz dostosowania programów studiów do wymogów współczesnego rynku pracy.

Praca ma charakter teoretycznoprawny. W przedstawionych rozważaniach zastosowano głównie metodę dogmatyczną oraz analizę piśmiennictwa. Dla prowadzonych badań zasadnicze znaczenie miało: wskazanie aktualnie obowiązujących aktów prawnych dotyczących jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym oraz analiza i wykładnia norm prawa zarówno powszechnie obowiązującego, jak i wewnętrznego.

2. Akty prawa powszechnie obowiązującego oraz inne dokumenty regulujące jakość kształcenia w szkołach wyższych

Podstawowymi aktami normatywnymi regulującymi zasady funkcjonowania uczelni jest ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie

wyższym i nauce⁵ oraz ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce⁶. Ważne dla jakości kształcenia są normy zawarte w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 września 2018 r. w sprawie studiów, określające warunki prowadzenia studiów na poszczególnych kierunkach, profilach oraz poziomach kształcenia⁷. Ponadto, należy wskazać regulacje prawne dotyczące standardów kształcenia na niektórych kierunkach studiów, określające szczegółowe zasady przygotowywania kadr do wykonywania zawodów wskazanych w art. 68 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce:

- rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 lipca 2019 r. w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela⁸,
- rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 lipca 2019 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentystry, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego⁹;
- rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 lipca 2019 r. w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza weterynarii¹⁰,
- rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 18 lipca 2019 r. w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu architekta¹¹.

Jakość kształcenia jest oceniana przez Polską Komisję Akredytacyjną w oparciu o kryteria określone w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 września 2018 r. w sprawie kryteriów oceny programowej¹² oraz w Standardach i wskazówkach dotyczących zapewniania jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego¹³.

⁵ Tekst. jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 478.

⁶ Dz.U. z 2018 r., poz. 1669.

⁷ Tekst. jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 661.

⁸ Tekst. jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 890.

⁹ Tekst. jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 755.

¹⁰ Dz.U. z 2019 r., poz. 1364.

¹¹ Dz.U. z 2019 r., poz. 1359.

¹² Dz.U. z 2018 r., poz. 1787.

¹³ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), Brussels 2015, https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/ESG_2015.pdf [dostęp: 30.06.2021].

Wskazane powyżej regulacje wyznaczają w spójny sposób wymagania, jakie muszą spełnić szkoły wyższe zarówno w zakresie programu kształcenia, infrastruktury dydaktycznej, kadry naukowo-dydaktycznej, jak i wymogów w zakresie prowadzenia badań naukowych. Aspekty te oceniane są zarówno w trakcie procesu uzyskiwania pozwolenia do prowadzenia określonych kierunków studiów, jak i w późniejszym czasie w postaci tzw. zewnętrznej oceny jakości kształcenia, dokonywanej przez specjalnie powołany do tego podmiot, jakim jest Polska Komisja Akredytacyjna. Jednakże dla wyznaczania jakości dydaktyki i badań naukowych realizowanych w uczelniach, istotne są wewnętrzne regulacje prawne, wydawane przez uprawnione organy szkół wyższych. Mowa tu o wszelkich normach (określających m.in. zasady organizacji uczelni, procesu dydaktycznego, prowadzenia badań naukowych) zawartych w tzw. wewnętrznych systemach dotyczących zapewnienia jakości kształcenia. Co istotne, spójność aktów prawnych, zarówno tych powszechnie obowiązujących, jak i aktów wewnętrznych, przyjętych przez poszczególne uczelnie, jest istotnym warunkiem zapewnienia jakości kształcenia szkolnictwa wyższego w Polsce. Dbałość o poziom procesu dydaktycznego to nie tylko obowiązek poszczególnych uczelni, ale także instytucji odpowiedzialnych za ocenę jakości. Trzeba przecież podkreślić, że od jakości procesu dydaktycznego realizowanego w szkołach wyższych zależy rozwój całego kraju.

3. Istota jakości kształcenia

Zdefiniowanie pojęcia „jakość” czy „jakość kształcenia” jest niewątpliwie zadaniem skomplikowanym. Wiąże się to z wieloaspektowością oraz interdyscyplinarnym charakterem prezentowanych w literaturze definicji jakości¹⁴. Można bowiem mówić o jakości w aspekcie filozoficznym, humanistycznym, socjologicznym, technicznym, ekonomicznym, marketingowym, produkcyjnym¹⁵. Zgodnie ze słownikowym ujęciem jakość rozumiana jest jako „miara wartości przedmiotów materialnych lub niematerialnych, odnosząca się do tego, czego nie można zliczyć, zważyć lub

¹⁴ Zob. np. T. Borys, *Interdyscyplinarność nauk o jakości*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 3, cz. 1, s. 7–23.

¹⁵ Zob. A. Bielawa, *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, s. 143–152.

zmierzyć"¹⁶. Prezentowane w literaturze różnorodne podejścia, mające na celu wyjaśnienie terminu „jakość”, w zależności od przyjętego aspektu wskazują, że jakość to określona cecha (lub zbiór cech) danego przedmiotu lub procesu, wyróżniająca się pewnym stopniem subiektywizmu. Jakość zawsze w mniejszym lub większym stopniu ma charakter ocenny, subiektywny, bowiem nie zawsze jest możliwe przyjęcie sztywnych kryteriów, w oparciu o które dokonuje się oceny jakościowej określonego produktu czy zjawiska.

Przechodząc do próby zdefiniowania jakości kształcenia należy odnieść jakość przede wszystkim do realizowanego przez uczelnie procesu dydaktycznego. W literaturze przyjmuje się różne ujęcia jakości związanej z procesem dydaktycznym. Dla przykładu: „jakość kształcenia można zdefiniować jako stopień spełnienia wymagań dotyczących procesu kształcenia i jego efektów, formułowanych przez interesariuszy (*stakeholders*), przy uwzględnieniu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych”¹⁷. Inna definicja akcentuje z kolei jeszcze inne aspekty związane z kształceniem, zakładając, że „jakość w szkolnictwie wyższym wiąże się z takimi kwestiami jak: zgodne z intencjami władz postrzeganie uczelni, licencjonowanie programów uczenia się, formułowanie i weryfikowanie efektów kształcenia, rozpoznawanie efektów kształcenia (RPL) itd.”¹⁸.

Zgodzić się należy ze stanowiskiem, że jakość kształcenia ma aspekt dydaktyczny. Jednakże na wartość procesu nauczania wpływa szereg czynników, które na pozór wydają się mieć niewielkie znaczenie dla jakości dydaktyki, choć w rzeczywistości ich wpływ na nauczanie jest ogromny. Mowa tu o: sposobie organizacji kształcenia, istnieniu systemu zachęt do podnoszenia kwalifikacji przez kadrę dydaktyczną, zdobywaniu kolejnych stopni naukowych, realizacji badań naukowych, czy zasadach organizacji pracy nauczycieli i administracji uczelni. Jak zatem widać na jakość kształcenia mają wpływ oprócz jakości kadry nauczającej także inne czynniki, które można określić jako: organizacyjne, materialne (ekonomiczne), funkcjonalne.

Szczególne znaczenie dla jakości kształcenia ma przyjęty i realizowany w danej uczelni program studiów – w tym założone efekty uczenia

¹⁶ *Jakość* [hasło], [w:] Wielki słownik języka polskiego PAN, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/12210/jakosc> [dostęp: 30.06.2021].

¹⁷ P. Grudowski, K. Lewandowski, *Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R.10, nr 3, cz. 1, s. 400.

¹⁸ J. Brdulak, *Wyzwania w zarządzaniu jakością na uczelniach w Polsce – dobre praktyki*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, t. 37, nr 3, s. 13.

się, wykorzystywane metody dydaktyczne, sposoby weryfikacji wiedzy, umiejętności i kompetencji studentów, jak również kompatybilność z misją uczelni oraz współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w przedmiotowym obszarze. Wszystkie te elementy wiążą się bezpośrednio z jakością kadry naukowej, dydaktycznej i zarządczej. Można zatem stwierdzić, iż przedstawione powyżej czynniki warunkujące jakość kształcenia, stanowią w pewnym sensie system naczyń połączonych. Niewłaściwe funkcjonowanie jednego z tych segmentów może osłabiać efekty działań podejmowanych w uczelniach na rzecz doskonalenia jakości kształcenia. Konieczna staje się więc wielowymiarowa współpraca osób zarządzających z kadrami naukową, dydaktyczną, administracją uczelni, studentami, a także tzw. interesariuszami zewnętrznymi (przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni) w celu stałego monitorowania wszystkich aspektów składających się na proces kształcenia: w tym merytorycznych, organizacyjnych, kadrowych czy funkcjonalnych.

W przedstawionych wyżej rozważaniach zaprezentowane zostały różnorodne determinanty jakości kształcenia, które można pogrupować na wewnętrzne i zewnętrzne. Piotr Grudowski i Kajetan Lewandowski do czynników wewnętrznych zaliczają „wszelkie parametry, które tkwią wewnątrz jednostki realizującej proces kształcenia, do których można zaliczyć m.in. jakość, otwartość studentów/doktorantów, charakter realizowanych treści programowych w ramach uprawianej dyscypliny”¹⁹. Z kolei czynniki zewnętrzne – ich zadaniem – to te, które stanowią otoczenie jednostki realizującej proces kształcenia. W tej grupie wskazują położenie jednostki realizującej proces (tereny gęsto/słabo zaludnione, dobrze/źle skomunikowane, silnie/słabo uprzemysłowione itp.), prawo, budżet, chłonność rynku pracy, rodzaj kształcenia realizowany przez jednostkę²⁰. Niewątpliwie przedstawiony przez cytowanych Autorów katalog uwarunkowań zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych nie ma charakteru zupełnego. Wydaje się, że konieczne jest uzupełnienie go o inne elementy, które niewątpliwie mają wpływ na zapewnienie właściwej jakości kształcenia w uczelniach.

Do uwarunkowań wewnętrznych należy niewątpliwie zaliczyć także: aspekty zarządcze²¹ (przyjęta misja i wizja uczelni, realizowane cele stra-

¹⁹ P. Grudowski, K. Lewandowski, *op. cit.*, s. 402.

²⁰ *Ibidem*, s. 402.

²¹ Szerzej na temat jakości zarządzania w szkołach wyższych w kontekście doskonalenia jakości kształcenia zob. T. Wawak, *Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych*, Kraków 2019: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

tegiczne, polityka kadrowa, sposób podejmowania decyzji, istniejący model zarządzania uczelnią, procedury wewnętrzne), aspekty programowe (założone efekty uczenia się, przyjęte metody i techniki dydaktyczne, sposób weryfikacji wiedzy, umiejętności i kompetencji studentów, zasady doskonalenia i aktualizacji programu studiów, zgodność programu kształcenia z potrzebami gospodarki itp.), aspekty ekonomiczno-materiałowe (istniejąca baza dydaktyczna, w tym wyposażenie w nowoczesną aparaturę i sprzęt służący do kształcenia praktycznego, organizacja zajęć pozaprogramowych, podnoszących wiedzę i kompetencje, zaplecze informatyczne, wyposażenie biblioteczne itp.), czy aspekty osobowościowe studentów i nauczycieli akademickich (otwartość, chęć podejmowania współpracy, ciekawość poznawcza, dociekliwość naukowa).

Wśród uwarunkowań zewnętrznych warto zwrócić uwagę na następujące czynniki: standaryzacja kształcenia (istnienie jednolitych standardów jakości kształcenia ułatwiających obiektywną ocenę procesu dydaktycznego), nadzór nad uczelniami w zakresie jakości nauczania, potrzeby rynku pracy, rozwój technologiczny i cywilizacyjny, otwartość otoczenia społeczno-gospodarczego na współpracę z uczelnią. Niewątpliwie wskazane powyżej determinanty nie stanowią kompletnego zestawienia czynników wpływających na jakość kształcenia i mogą być uzupełnione o jeszcze inne aspekty, których wyliczenie nie jest najistotniejszym celem tego opracowania. W opinii Autorów niniejszego tekstu stanowią one jedynie przykładowe zestawienie determinantów, mających wpływ na jakość procesu nauczania w szkołach wyższych.

Na podstawie powyżej zaprezentowanych rozważań jednoznacznie należy stwierdzić, że jakość kształcenia w szkołach wyższych zależy od wielu składowych. Ogromną rolę w zapewnieniu właściwego procesu dydaktycznego odgrywają niewątpliwie normy prawne, które wyznaczają uprawnienia i obowiązki szkół wyższych w tym zakresie. Jednakże, jak zostało wyżej wykazane, same regulacje normatywne nie zagwarantują, że kształcenie korespondować będzie z oczekiwaniami pracodawców, rynku pracy i samych studentów. Do zapewnienia wysokiej jakości kształcenia, dostosowanego do wymogów współczesności, konieczne staje się podejmowanie wielu różnorodnych przedsięwzięć, w szczególności: współpraca z pracodawcami, stworzenie płaszczyzny wymiany wiedzy i doświadczenia pomiędzy biznesem (otoczeniem społecznym) a uczelniami, właściwy dobór nauczycieli akademickich i innych osób realizujących proces nauczania, spójność polityki wewnętrznej uczelni z jej misją i wizją.

4. Zarządzanie jakością kształcenia

W ostatnich latach coraz większą rolę w zapewnianiu jakości kształcenia przyznaje się prawidłowemu funkcjonowaniu uczelnianych procesów zarządczych. Całościowe i skuteczne zarządzanie jakością kształcenia pozwala w pełni realizować cele i zadania postawione przez ustawodawcę szkołom wyższym. Uczelnie pełnią bowiem ważną funkcję w procesie kształcenia kadr dla gospodarki, a poziom wykształcenia społeczeństwa wpływa pozytywnie na rozwój państwa jako całości. Jak zostało zaznaczone powyżej na jakość procesu kształcenia mają wpływ – oprócz czynników kadrowych i merytorycznych – także procesy zarządcze (w tym: jakość organizacji kształcenia, uwarunkowania materialno-ekonomiczne, czas decyzyjności itp.). Przyjęty model zarządzania jakością procesu dydaktycznego determinuje jakość procesu dydaktycznego. Sposób zarządzania powinien być dostosowany do uczelni i funkcjonować skutecznie na wszystkich poziomach, na których podejmowane są decyzje. Od jakości procesów zarządczych zależy efektywność i jakość realizowanej w uczelni dydaktyki.

W tym miejscu konieczne – dla dalszych rozważań – wydaje się wyjaśnienie terminu „zarządzanie jakością”. Definicja tego pojęcia jest wytworem przede wszystkim nauk o zarządzaniu. W doktrynie zarządzania podnosi się najczęściej, że zarządzanie jakością obejmuje wycinek całego procesu zarządzania odnoszący się do jakości. W procesie zarządzania jakością uwzględnia się wszystkie funkcje zarządcze, takie jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie i doskonalenie. Zarządzanie jakością rozumiane jest też jako proces, który obejmuje różnorodne czynności podejmowane przez kadrę zarządzającą służące do realizowania przyjętej polityki jakości. Zarządzanie jakością bywa też utożsamiane z TQM (Total Quality Management) – koncepcją mającą swe źródło w funkcji produkcyjnej przedsiębiorstwa, a obecnie obejmującą również pozostałe obszary, w tym zaopatrzenie i marketing. Wymaga zatem współpracy na wszystkich poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa i uwzględnia wszystkie szczeble zarządzania, zarówno w obszarze produkcji, usług, sprzedaży produktów, jak i szkolenia kadr itp.²²

²² Szerzej na temat rozumienia pojęcia zarządzania jakością zob. P. Rogala, *Tożsamość zarządzania jakością – wybrane zagadnienia*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 3, cz. 1, s. 61–69 wraz z podaną tam literaturą.

Odnosząc te rozważania do szkolnictwa wyższego, należy zwrócić uwagę, że zarządzanie jakością procesu dydaktycznego powinno odbywać się na wszystkich szczeblach zarządczych, w tym także poprzez tzw. budowę marki szkoły wyższej. Każda uczelnia winna dbać o swój prestiż, który mierzony jest najczęściej jakością dydaktyki i realizowanych badań naukowych²³. Jakość zarządzania i zarządzanie jakością w uczelniach to dwa elementy wpływające bezsprzecznie na całość funkcjonowania szkoły wyższej, zaczynając od procesu nauczania, a kończąc na rozwoju naukowym studentów i pracowników.

5. Wpływ Polskiej Komisji Akredytacyjnej na jakość kształcenia w szkołach wyższych

Na stronie internetowej Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA) w zakładce misja czytamy, iż:

Polska Komisja Akredytacyjna jest niezależną instytucją działającą na rzecz zapewniania i doskonalenia jakości kształcenia. Podstawowymi celami działań Komisji są: dbałość o spełnianie standardów jakościowych przyjętych dla szkolnictwa wyższego, nawiązujących do najlepszych wzorców obowiązujących w europejskiej i globalnej przestrzeni edukacyjnej, oraz wspieranie uczelni publicznych i niepublicznych w procesie doskonalenia jakości kształcenia, a także budowania kultury jakości. Działania te zmierzają do zapewnienia absolwentom polskich szkół wyższych wysokiej pozycji na krajowym i międzynarodowym rynku pracy, a także do zwiększenia konkurencyjności polskich uczelni jako instytucji europejskich.

Nadrzędną wartością, którą Polska Komisja Akredytacyjna kieruje się w swoich pracach, jest dobro społeczne, ponieważ jakość i efektywność kształcenia w istotny sposób przyczyniają się do rozwijania kapitału intelektualnego i budowania społeczeństwa obywatelskiego²⁴.

Wskazać należy, iż Polska Komisja Akredytacyjna swoją misję realizuje poprzez dokonywanie obligatoryjnych ocen programowych oraz formułowanie opinii o wnioskach dotyczących nadawania uprawnień do prowadzenia studiów.

²³ Na temat mierników jakości kształcenia zob. M. Rocki, *Zmierzyć i zrozumieć. O mierzeniu jakości kształcenia w szkołach wyższych*, [w:] *Zmierzyć i zrozumieć przestępczość*, red. M. Niełacznna, P. Ostaszewski, A. Rzepliński, Warszawa 2020: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, s. 26–44.

²⁴ *Misja Polskiej Komisji Akredytacyjnej*, Polska Komisja Akredytacyjna, <https://www.pka.edu.pl/o-pka/misja-pka/> [dostęp: 28.07.2021].

PKA realizuje swoje zadania ustawowe zgodnie z przyjętymi procedurami, które zostały włączone do wewnętrznego systemu zarządzania jakością PKA. Należą do nich:

- 1) procedura oceny programowej,
- 2) procedura oceny kompleksowej,
- 3) procedura opiniowania wniosków,
- 4) procedura opiniowania wniosków o ponowne rozpatrzenie sprawy.

Kryteria oceny programowej zawarte są w załączniku nr 2 do Statutu PKA zatytułowanym „Szczegółowe kryteria dokonywania oceny programowej”. Procedura oceny programowej obejmuje:

- przygotowanie przez uczelnię raportu samooceny zgodnie z ustalonymi przez Prezydium wytycznymi i wzorem;
- wizytację na miejscu, dokonaną przez zespół oceniający, w skład którego wchodzi: eksperci – nauczyciele akademicy, ekspert – przedstawiciel studentów, ekspert reprezentujący pracodawców (w przypadku kierunków prowadzonych w ramach praktycznego profilu kształcenia, a także profilu ogólnoakademickiego, o ile w programie studiów zostały przewidziane praktyki zawodowe), ekspert międzynarodowy – w zależności od możliwości i rodzaju oceny, osoba pełniąca funkcję sekretarza zespołu oceniającego;
- opracowanie raportu przez zespół oceniający, zgodnie z wzorem ustalonym przez Prezydium;
- przekazanie raportu zespołu oceniającego do uczelni;
- przedstawienie przez uczelnię stanowiska w odpowiedzi na raport;
- opracowanie przez Zespół lub zespół do spraw kształcenia nauczycieli opinii na podstawie raportu zespołu oceniającego i stanowiska uczelni przedstawionego w odpowiedzi na raport;
- decyzję – uchwałę Prezydium PKA;
- publikację raportu i uchwały Prezydium zawierających wszelkie uwagi, zalecenia bądź inne formalne rezultaty, a także publikację stanowiska uczelni.

Z kolei procedura oceny kompleksowej – zgodnie z art. 243. ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce²⁵ – ocena działań na rzecz zapewniania jakości kształcenia w uczelni. Przedmiotową ocenę przeprowadza się na wniosek uczelni posiadającej wyłącznie pozytywne oceny programowe albo pozytywną ocenę kompleksową. Ważne jest, iż przeprowadzając ocenę kompleksową, PKA bierze się pod uwagę w szczególności

²⁵ Tekst. jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 85.

skuteczność działań na rzecz zapewniania jakości kształcenia w uczelni we wszystkich dziedzinach, w których prowadzone jest kształcenie. To PKA podejmuje decyzję o przeprowadzeniu oceny kompleksowej albo odmowie jej przeprowadzenia z uwzględnieniem wyników ocen programowych. Ocena kompleksowa kończy się wydaniem oceny pozytywnej albo odmową wydania oceny pozytywnej. W najbliższym okresie będą trwały analizy dotyczące optymalnej formy oceny kompleksowej.

Natomiast opiniowania wniosków dokonuje PKA zgodnie z załącznikiem nr 5 do Statutu Polskiej Komisji Akredytacyjnej zatytułowanym: „Szczegółowe kryteria recenzowania wniosków o pozwolenie na utworzenie studiów na określonym kierunku, poziomie i profilu kształcenia”.

Uczelnia niezadowolona z podjętej przez Prezydium PKA uchwały może złożyć wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy, rozpoczynając tym samym procedurę odwoławczą, która obejmuje:

- 1) opinie w sprawie wpisu uczelni niepublicznej do ewidencji;
- 2) opinie w sprawie spełnienia warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku, poziomie i profilu oraz związku studiów ze strategią uczelni;
- 3) uchwały dotyczące oceny programowej;
- 4) uchwały dotyczące oceny kompleksowej.

Opinię w sprawie wniosku, o którym mowa powyżej, sporządza zespół odwoławczy w terminie nie dłuższym niż 4 tygodnie od daty wpływu wniosku do Komisji. Wskazać należy, iż to zespół odwoławczy sporządza opinię na podstawie recenzji opracowanej przez członka Komisji lub eksperta wyznaczonego przez Sekretarza.

Polskie uczelnie bardzo często miały problemy z właściwą interpretacją przepisów prawa stanowiących podstawę prac Komisji, a w szczególności regulujących przeprowadzanie ocen programowych i opiniowanie wniosków o pozwolenie na utworzenie studiów. Dlatego też w dniu 30 stycznia 2020 r. został powołany zespół pod przewodnictwem Pana Profesora Pawła Chmielnickiego, odpowiedzialny za prowadzenie Bazy orzecznictwa Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Zadaniem powołanego zespołu jest wypracowywanie stanowisk w sprawie interpretacji przepisów prawa, o których mowa powyżej. Stanowiska te, poprzedzone odpowiednimi konsultacjami, po przyjęciu przez Prezydium Komisji, mają służyć ujednoczeniu poglądów członków i ekspertów Komisji w kwestiach rozumienia prawa w przypadkach powodujących duże rozbieżności interpretacyjne.

Polska Komisja Akredytacyjna, mając na uwadze podniesienie skuteczności działań podejmowanych w związku z realizacją swojej misji i strategii, opracowała System zarządzania jakością Polskiej Komisji Akredytacyjnej, który został ustanowiony na mocy zarządzenia Przewodniczącego PKA z dnia 24 kwietnia 2013 r. oraz zmodyfikowany zarządzeniem z 10 grudnia 2015 r. i 5 stycznia 2018 r.²⁶ Akt ten określa przyjęty przez PKA model zarządzania jakością, który obejmuje następujące elementy: planowanie, realizację, sprawdzanie, doskonalenie. Procedura ta pozwala Polskiej Komisji Akredytacyjnej na niezakłócone oraz przejrzyste funkcjonowanie poprzez zapewnienie jakości wykonywanych zadań.

Analizując dotychczasową działalność Polskiej Komisji Akredytacyjnej, należy zauważyć, że rola tego podmiotu polega przede wszystkim na wspieraniu polskich uczelni w dążeniu do zapewnienia jak najwyższego poziomu kształcenia. Ten podstawowy cel funkcjonowania PKA realizowany jest poprzez formułowanie ocen i przedstawianie opinii oraz sporządzanie zaleceń, które pozwalają uczelniom doskonalic jakość procesu dydaktycznego i badań naukowych. Należy podkreślić, że działalność tej instytucji wymusza na uczelniach nie tylko przestrzeganie norm obowiązującego prawa, ale przede wszystkim stałe doskonalenie procesu edukacyjnego, rozwój kadry naukowej i dydaktycznej oraz nieustanne podnoszenie jakości swoich usług. Niewątpliwie działania te stanowią priorytet w zasadzie każdej szkoły wyższej. Stąd też wsparcie, jakiego udziela Polska Komisja Akredytacyjna uczelniom w przedmiotowym zakresie, jest nieocenione. Pozwala bowiem na wymianę doświadczeń, promowanie tzw. dobrych praktyk, a także – co należy uznać chyba za najważniejsze – PKA udziela uczelniom pomocnych wskazówek merytorycznych w obszarze interpretacji przepisów prawa czy poszukiwania nowych, skutecznych metod dydaktycznych, pozwalających na wyzwolenie aktywności i kreatywności u studentów. Wsparcie udzielane przez PKA ułatwia szkołom wyższym funkcjonowanie w czasach intensywnego postępu cywilizacyjnego, szybkiego rozwoju technologii i innowacji. Wspólne, jednokierunkowe, zorientowane na budowanie kapitału społecznego działania uczelni i instytucji nadzorujących szkolnictwo wyższe dostosowują uczelnie do zmian wymuszanych przez procesy gospodarcze zachodzące w XXI wieku.

²⁶ *System zarządzania jakością PKA*, Polska Komisja Akredytacyjna, <https://www.pka.edu.pl/standardy-i-procedury/system-zarzadzania-jakoscia-ksztalcenia> [dostęp: 28.07.2021].

6. Podsumowanie

Współczesne szkolnictwo wyższe jest zmuszone do stałego doskonalenia jakości kształcenia i badań naukowych. Jest to związane z dynamicznymi zmianami gospodarczymi, społecznymi i technologicznymi. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga stosowania nowych narzędzi i metod dydaktycznych oraz doskonalenia dotychczasowych, sprawdzonych technik. Konieczne staje się także dokonywanie modyfikacji lub całościowa przebudowa dotychczasowych programów studiów, tak aby odpowiadały potrzebom współczesności²⁷. Treści programowe należy stale udoskonalać i dostosowywać do wymagań pracodawców, m.in. w zakresie kształtowania umiejętności zawodowych, postaw etycznych, kompetencji społecznych oraz nabywania tzw. wiedzy praktycznej (np. znajomość i umiejętność interpretacji norm prawnych, rozumienie zachodzących procesów społecznych i gospodarczych, kształtowanie umiejętności obsługi nowych programów informatycznych).

Takie działania przyczynią się do nadania kształceniu w szkołach wyższych odpowiedniej, należynej mu rangi. Oczywiście wymusza to na uczelniach wiele różnorodnych działań, w szczególności: kadrowych, organizacyjnych, finansowych – bez których nie da się zapewnić wysokiej jakości nauczania, pozwalającego sprostać potrzebom gospodarki XXI w. Dla jakości kształcenia wyzwaniem staje się również rozwój współpracy pomiędzy uczelniami a pracodawcami, w tym zachęcenie tych ostatnich do współdziałania w zakresie tworzenia i realizacji programów kształcenia²⁸.

Osiągnięcie powyższych celów nie jest możliwe bez właściwego zarządzania w szkołach wyższych i stałego monitorowania czynników, które mają wpływ na wysoką jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Niewątpliwie, stosowane w uczelniach procedury zarządcze mają ogromny wpływ na poziom realizowanego procesu dydaktycznego. To właśnie od sposobu zarządzania zależy efektywność i poziom kształcenia w szkołach wyższych. Stworzenie skutecznego modelu zarządzania wiąże się

²⁷ Por. K. Chochowski, *Adekwatność rodzimych programów i metod kształcenia do potrzeb kompetencyjnych nowoczesnej administracji publicznej*, [w:] *Administracja publiczna wobec wyzwań kryzysu ekonomicznego i jego konsekwencji społecznych*, red. W. Mikułowski, A. Jezierska, Warszawa 2014: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, s. 408–425.

²⁸ P. Maciaszczyk, A. Chochowska, *Szkolnictwo wyższe – przemiany w procesie kształcenia zasobów ludzkich dla współczesnego rynku pracy*, [w:] *Praktyka zarządzania wiedzą w obszarze rozwoju potencjału pracowniczego*, red. A. Różański, E. Bojar, Lublin 2016: Politechnika Lubelska, s. 66.

przede wszystkim z koniecznością stałego monitorowania efektywności kształcenia w kontekście potrzeb współczesnego rynku pracy. Realizowanie dydaktyki przez szkoły wyższe w oderwaniu od oczekiwań i potrzeb pracodawców zmniejsza szansę absolwentów na skuteczne konkurowanie na wymagającym rynku pracy. W literaturze podkreśla się, że postęp naukowo-techniczny w świecie oraz szybka zmiana środków i metod wykonywania zadań zawodowych w różnych dziedzinach działalności wymagają od człowieka pozyskiwania ciągle nowych kompetencji²⁹. Postęp ten jako źródło zmian modyfikuje sposób funkcjonowania człowieka na rynku pracy i wymusza przygotowywanie do coraz to nowych zawodów i specjalizacji³⁰. Wszystko to determinuje nieustający proces zmian i konieczność sprostania przez szkoły wyższe oczekiwaniom artykułowanym bezpośrednio przez odbiorców usług edukacyjnych oraz pracodawców.

Bibliografia

Monografie

- Chochowski K., *Adekwatność rodzimych programów i metod kształcenia do potrzeb kompetencyjnych nowoczesnej administracji publicznej*, [w:] *Administracja publiczna wobec wyzwań kryzysu ekonomicznego i jego konsekwencji społecznych*, red. W. Mikułowski, A. Jeziarska, Warszawa 2014: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, s. 408–425.
- Maciaszczyk P., Chochowska A., *Szkolnictwo wyższe – przemiany w procesie kształcenia zasobów ludzkich dla współczesnego rynku pracy*, [w:] *Praktyka zarządzania wiedzą w obszarze rozwoju potencjału pracowniczego*, red. A. Różański, E. Bojar, Lublin 2016: Politechnika Lubelska, s. 58–68.
- Rocki M., *Zmierzyć i zrozumieć. O mierzeniu jakości kształcenia w szkołach wyższych*, [w:] *Zmierzyć i zrozumieć przestępczość*, red. M. Niełacna, P. Ostaszewski, A. Rzepliński, Warszawa 2020: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, s. 26–44.
- Wawak T., *Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych*, Kraków 2019: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Czasopisma

- Bielawa A., *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, s. 143–152.
- Borys T., *Interdyscyplinarność nauk o jakości*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 3, cz. 1, s. 7–23.

²⁹ L. Dzhuguryan, S. Iwan, I. Marchuk, *Zarządzanie jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym na podstawie monitoringu procesu edukacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2019, nr 34, s. 39.

³⁰ Por. W. Roszczyński, A. Kijanka, *Determinanty jakości edukacji zdalnej w szkołach wyższych*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2020, nr 55, s. 3.

- Brdulak P., *Wyzwania w zarządzaniu jakością na uczelniach w Polsce – dobre praktyki*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, t. 37, nr 3, s. 13–21.
- Dzhuguryan L., Iwan S., Marchuk I., *Zarządzanie jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym na podstawie monitoringu procesu edukacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2019, nr 34, s. 38–49.
- Grudowski P., Lewandowski K., *Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R.10, nr 3, cz. 1, s. 394–403.
- Rogala P., *Tożsamość zarządzania jakością – wybrane zagadnienia*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 3, cz. 1, s. 61–69.
- Roszczyński W., Kijanka A., *Determinanty jakości edukacji zdalnej w szkołach wyższych*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2020, nr 55, s. 1–15.

Netografia

- Barzdo T., *Jest praca – nie ma specjalistów. Polskie szkoły i uczelnie nie kształcą wartościowych pracowników*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 2.12.2012, <https://serwis.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/666986,jest-praca-nie-ma-specjalistow-polskie-szkoly-i-uczelnie-nie-ksztalca-wartosciowych-pracownikow.html> [dostęp: 28.07.2021].
- Czy uczelnie kształcą pod kadre czy pod rynek pracy*, 20.04.2018, Indeks73, <https://indeks73.pl/czy-uczelnie-ksztalca-pod-kadre-czy-pod-rynek-pracy> [dostęp: 28.07.2021].
- Jak radzą sobie absolwenci na rynku pracy?*, Praca.pl, https://www.praca.pl/poradniki/studenci/bezrobocie-po-studiach-jak-naprawde-wyglada-sytuacja-absolwentow-na-ryнку-pracy_pr-537.html#:~:text=Wed%C5%82ug%20danych%20Eurostatu%2C%20w%20roku%202018%20wska%C5%BA%C5%9Bredniego%20poziomu%20to%2076%2C4%25%20%28UE-28%29%20i%2070%2C4%25%20%28PL%29 [dostęp: 28.07.2021].
- Jakość [hasło], [w:] Wielki słownik języka polskiego PAN, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/12210/jakosc> [dostęp: 30.06.2021].
- Misja Polskiej Komisji Akredytacyjnej*, Polska Komisja Akredytacyjna, <https://www.pka.edu.pl/o-pka/misja-pka/> [dostęp: 28.07.2021].

Źródła prawa powszechnie obowiązującego

- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 września 2018 r. w sprawie kryteriów oceny programowej, Dz.U. z 2018 r., poz. 1787.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 września 2018 r. w sprawie studiów, określające warunki prowadzenia studiów na poszczególnych kierunkach, profilach oraz poziomach kształcenia, tekst. jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 661.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 lipca 2019 r. w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza weterynarii, Dz.U. z 2019 r., poz. 1364.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 18 lipca 2019 r. w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu architekta, Dz.U. z 2019 r., poz. 1359.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 lipca 2019 r. w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela, tekst. jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 890.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 lipca 2019 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza,

lekarza dentyści, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, tekst. jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 755.

Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2018 r., poz. 1669.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, tekst. jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 478.

Akty prawa wewnętrznego i dokumenty strategiczne

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, Warszawa 11 stycznia 2013, http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf [dostęp: 28.07.2021].

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), Brussels 2015, https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/ESG_2015.pdf [dostęp: 30.06.2021].

Statut PKA, Polska Komisja Akredytacyjna, https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/Strategia_PKA.pdf [dostęp: 28.07.2021].

System zarządzania jakością PKA, Polska Komisja Akredytacyjna, <https://www.pka.edu.pl/standardy-i-procedury/system-zarzadzania-jakoscia-ksztalcenia> [dostęp: 28.07.2021].

Streszczenie

W niniejszym rozdziale autorki dokonały omówienia aktualnych regulacji prawnych w zakresie zapewnienia jakości kształcenia w polskich uczelniach. Podjęły się także oceny standardów jakości przyjętych w szkolnictwie wyższym oraz wykazały konieczność stałego monitorowania efektywności kształcenia w kontekście potrzeb współczesnego rynku pracy.

Słowa kluczowe: jakość kształcenia, Polska Komisja Akredytacyjna (PKA), procedury oceny, kryteria

Management of the quality of education in Polish universities: legal aspects Abstract

In this chapter, the authors discuss the current legal regulations in the field of ensuring the quality of education in Polish universities. Assessments of quality standards adopted in higher education have also been undertaken and the necessity of constant monitoring of the effectiveness of education in the context of the needs of the modern labor market has been demonstrated.

Key words: quality of education, Polish Accreditation Committee (PKA), evaluation procedures, criteria

Alicja Bonarska-Treit

mgr, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Instytut Ekonomiczny,
Zakład Zarządzania

Iwona Gawron

dr inż., Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Instytut Ekonomiczny,
Zakład Zarządzania
<https://orcid.org/0000-0001-8617-6709>

Joanna Marcisz

mgr, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Instytut Ekonomiczny, Zakład
Zarządzania

WIELOZADANIOWOŚĆ I ZAANGAŻOWANIE STUDENTÓW W CZASIE PANDEMII – ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

1. Wprowadzenie

Zaangażowanie jest zagadnieniem, które interesuje zarówno naukowców, jak i praktyków ze względu na fakt, że jest to jeden z kluczowych czynników wpływających na efektywność pracy. Osoba zaangażowana wykazuje gotowość do osiągnięcia określonych celów, przejawia inicjatywę, jest gotowa do poświęceń, a swoją pracę wykonuje dokładnie i na czas. W sytuacji gdy osoba wykonuje kilka zadań w tym samym czasie, ma podzielną uwagę i potrafi bez większego problemu „przeskakiwać” pomiędzy realizowanymi zadaniami, można mówić o multitasking, czyli wielozadaniowości. Pandemia Covid-19 wymusiła na wielu grupach zawodowych przejście na tryb pracy zdalnej, a na studentach studiowanie on-line. Problematyka zaangażowania studentów w proces zdalnego studiowania nabiera nowego wymiaru i jest interesującym obszarem badawczym.

Celem artykułu jest ocena zaangażowania studentów w proces kształcenia na uczelni i poza nią w dobie pandemii. W badaniu przyjęto dwie

hipotezy badawcze: H1. Kobiety wykazują się większym niż mężczyźni zaangażowaniem w realizowane zadania; H2. Kobiety częściej niż mężczyźni wykazują się wielozadaniowością. Hipotezy nie zostały jednoznacznie potwierdzone. Przedmiot badawczy dotyczył studentów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.

2. Zaangażowanie studentów

Jedną z pierwszych definicji zaangażowania była ta zaproponowana przez Williama A. Kahna, opisująca zaangażowanie jako stan psychologiczny, dzięki któremu pracownik w czasie wykonywania swoich obowiązków mógł wyrazić siebie, nie tylko pod względem fizycznym, ale także emocjonalnym oraz kognitywnym¹. Co więcej, Kahn zauważa, że osoby zaangażowane są w pełni obecne psychicznie podczas wykonywania zajęć zawodowych². *Wielki Słownik Języka Polskiego* definiuje zaangażowanie jako „postawę osoby, która jest przekonana o słuszności określonych działań albo celów i zdecydowanie dąży do ich zrealizowania lub osiągnięcia, poświęcając temu wiele czasu, sił i energii”³. Analiza literatury wskazuje, że osoby zaangażowane lepiej znoszą stres i niedogodne warunki, wykazują się większą inicjatywą i bardziej przykładają się do powierzonych zadań. Zaangażowaniu towarzyszą pozytywne emocje, takie jak: ekscytacja, entuzjizm, zadowolenie, poczucie pełni energii, przyjemności czy szczęścia⁴. Można nakreślić główne postawy charakteryzujące zaangażowaną osobę⁵:

- pozytywna postawa wobec swojej pracy i organizacji zatrudniającej,
- przekonanie, że organizacja stwarza pracownikowi możliwości do rozwoju,

¹ K. Kmiotek, *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2012, nr 8, s. 287.

² W.A. Kahn, *Psychological condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 1990, vol. 33, no. 4, 692–724, DOI: 10.2307/256287.

³ *Zaangażowanie* [hasło], *Wielki Słownik Języka Polskiego* online, https://wsjp.pl/index.php?id_hasla=42185 [dostęp: 5.06.2021].

⁴ J.A. Russell, *Core Affect and the Psychological Construction of Emotion*, „Psychological Review” 2003, vol. 110(1), s. 145–172, DOI: 10.1037/0033-295X.110.1.145.

⁵ D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement Report*, Brighton 2004: Institute for Employment Studies, s. 6, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> [dostęp: 5.06.2021].

- szacunek względem współpracowników oraz gotowość działania na rzecz dobra zespołu,
- posiadanie szerokiego spojrzenia na sprawy organizacji oraz chęć wychodzenia poza własne obowiązki dla jej dobra,
- bieżąca aktualizacja wiedzy z obszarów związanych z wykonywaną pracą,
- poszukiwanie i wykorzystywanie szans w celu poprawy wyników organizacji (wykazywanie postaw przedsiębiorczych).

Zaangażowanie można odnieść nie tylko do pracowników przedsiębiorstw, ale także do członków innych organizacji, w tym również szkół wyższych. Prace naukowe dotyczące zaangażowania w studiowanie pojawiły się już w połowie lat 90. XX w., natomiast w 1984 roku Alexander W. Astin zaproponował teorię rozwoju studentów, której podstawą było oddanie się studiowaniu, przez co rozumiał on ilość fizycznej energii, jaką student poświęca na zdobywanie doświadczeń akademickich. Według wspomnianego autora zaangażowany student spędza dużo czasu na kampusie, aktywnie uczestniczy w działaniach organizacji studenckich, np. kołach naukowych, oraz stara się utrzymywać kontakt z innymi studentami oraz wykładowcami⁶. W tabeli 1 wyróżniono pięć podstawowych postulatów w teorii zaangażowania według Astina.

Tabela 1. Postulaty teorii zaangażowania według Astina

Postulaty teorii zaangażowania według Astina
„Zaangażowanie odnosi się do inwestowania energii fizycznej i psychicznej w różne objekty. Cele, zadania mogą być bardzo uogólnione (doświadczenie studenta) lub bardzo specyficzne (przygotowanie do egzaminu z chemii)”.
„[...] zaangażowanie występuje na pewnym kontinuum; znaczy to, że różni studenci przejawiają różne stopnie zaangażowania w dany przedmiot, a ten sam student przejawia różne stopnie zaangażowania w różne przedmioty w różnym czasie”.
„W zaangażowaniu można wyróżnić cechy ilościowe i cechy jakościowe. Stopień zaangażowania studenta w pracę akademicką można mierzyć np. ilościowo (ilość godzin spędzonych na nauce) oraz jakościowo (czy student przegląda i rozumie tekst zadany do przeczytania, czy też po prostu wpatruje się w podręcznik).
„Poziom [...] rozwoju osobistego studenta związany z programem edukacji jest wprost proporcjonalny do jakości i ilości zaangażowania studentów w ten program”.
„Skuteczność jakiegokolwiek polityki lub praktyki edukacyjnej jest bezpośrednio związana ze zdolnością tej polityki lub praktyki do zwiększania zaangażowania studentów”.

Źródło: A.W. Astin, *Student Involvement: a development theory for higher education*, „Journal of College Student Development” 1999, vol. 40, no. 5, s. 519.

⁶ A.W. Astin, *Student Involvement: a development theory for higher education*, „Journal of College Student Development” 1999, vol. 40, no. 5, s. 518.

Omawiając zagadnienie zaangażowania, warto przywołać wymiary zaangażowania studentów autorstwa Jenifer Fredricks, Phyllis Blumenfeld i Alison Paris⁷, które wyróżniły:

- 1) zaangażowanie behawioralne polegające na przestrzeganiu przez studentów ustalonych norm i zasad zachowania, np. frekwencja i zaangażowanie,
- 2) zaangażowanie emocjonalne polegające na doświadczaniu reakcji afektywnych, np. zainteresowanie i poczucie przynależności,
- 3) zaangażowanie poznawcze polegające na zaangażowaniu studentów w naukę i wykraczanie poza podstawowe wymagania.

W kontekście omawiania wymiarów zaangażowania studentów warto przywołać wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez Bartosza Atroszko w roku 2019 na próbie 150 studentów Uniwersytetu Gdańskiego. Wykazały one, że badani studenci nie byli silnie zaangażowani w naukę na studiach, poświęcali mało czasu na samodzielną naukę w domu, co więcej – niemal 1/3 badanych będąc na wykładach i ćwiczeniach czuła się często znudzona. 145 respondentów zadeklarowało, że nigdy nie było członkami kół naukowych i nie angażowało się w tego typu działalność⁸.

3. Wielozadaniowość w świetle prowadzonych badań naukowych

W ostatnich latach coraz większa liczba badaczy prowadzi wnikliwe badania nad wielozadaniowością. Co powoduje zainteresowanie tym tematem i dlaczego warto mieć świadomość istnienia tego zjawiska? Poprzez syntetyczny przegląd badań prowadzonych w temacie multitaskingu autorki podejmą próbę odpowiedzi na te pytania.

Rozważania nad zagadnieniem należy rozpocząć od wyjaśnienia znaczenia słowa wielozadaniowość. Wywodzi się ono z informatyki, w której odnosi się do zdolności systemu operacyjnego komputera do

⁷ J.A. Fredricks, P.C. Blumenfeld, A.H. Paris, *School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence*, „Review of Educational Research” 2004, vol. 74, issue 1, s. 59–109, DOI: 10.3102/00346543074001059.

⁸ B. Atroszko, *Zaangażowanie studentów pedagogiki wczesnej edukacji w naukę na studiach*, [w:] *Reviewed Proceedings of the Interdisciplinary Scientific International Conference for PhD students and assistants QUAERE 2019*, vol. IX, June 24 – 28, 2019, Hradec Králové: Magnanimitas, s. 796–805, <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/17125/Zaanga%C5%BCowanie%20student%C3%B3w%20pedagogiki%20wczesnej%20edukacji%20w%20nauk%C4%99%20na%20studiach.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [dostęp: 15.06.2021].

przetwarzania więcej niż jednego procesu równocześnie. Po raz pierwszy użyła go firma IBM w odniesieniu do swojego produktu. W późniejszym czasie psychologowie poznawczy w pewien sposób przywłaszczyli sobie ten termin do opisanego sytuacji, w których umysł człowieka dzieli uwagę na kilka czynności wykonywanych jednocześnie⁹. Obecnie, w potocznym znaczeniu, wielozadaniowość to cecha człowieka potrafiącego wykonywać kilka zadań w tym samym czasie, mającego podzielną uwagę i potrafiącego bez większego problemu „przeskakiwać” pomiędzy realizowanymi zadaniami. Jesper Aagaard w swojej pracy zaznacza, że wielozadaniowość w rzeczywistości nie oznacza ilościowego wyliczenia zadań, ale jakościowe rozróżnienie między aktywnością podejmowaną dla realizacji zadania i poza zadaniem, kiedy jest ona równoważna z rozproszeniem uwagi¹⁰. Dla lepszego zrozumienia zagadnienia warto odwołać się do innych prowadzonych w tym zakresie badań i ich wyników.

Manfred Spitzer w swojej książce *Cyberchoroby. Jak cyfrowe życie rujnuje nasze zdrowie* poświęcił dużo miejsca wielozadaniowości. Odwołując się do wielu badań psychologicznych dotyczących podstaw ludzkiego funkcjonowania, dowodzi on, że gdy wykonujemy kilka czynności w tym samym czasie, szczególnie związanych z uczeniem się, to tak naprawdę nie robimy nic z maksymalnym skutkiem. Stwierdza on, że kto próbuje stosować wielozadaniowość podczas nauki czy pracy, straci na efektywności. W roku 2005 amerykańska fundacja Kaiser Family Foundation przeprowadziła badania, które ujawniły, że dzienny czas poświęcany przez nastolatków mediom cyfrowym wynosił 6,5 godziny, przy czym po wyszczególnieniu każdego z mediów łączny czas wyniósłby 8,5 godziny. Oznacza to, że młodzi ludzie niejako „upychają” 8,5 godziny korzystania z różnych mediów w czasie 6,5 godziny realnej obsługi kilku urządzeń jednocześnie – w pierwszej kolejności telefonu komórkowego i komputera¹¹. Prowadzone badania ujawniają, że intensywne zajmowanie się obsługą cyfrowych mediów ma miejsce także podczas odrabiania zadań domowych. Przy czym uczniowie, którzy robią to w sposób tradycyjny

⁹ *Wielozadaniowość* [hasło], Słownik Języka Polskiego online, <https://sjp.pl/wielozadaniowo%C5%9B%C4%87> [dostęp: 15.07.20201].

¹⁰ J. Aagaard, *Multitasking as distraction: A conceptual analysis of media multitasking research*, „Theory & Psychology” 2019, vol. 29, issue 1, s. 87, DOI: 10.1177/0959354318815766.

¹¹ M. Spitzer, *Cyberchoroby. Jak cyfrowe życie rujnuje nasze zdrowie*, tłum. M. Guzowska, Słupsk 2016: Wydawnictwo Dobra Literatura – Grupa Wydawnicza Literatura Inspiruje, s. 195.

(w zeszytach), na równoczesne zajmowanie się mediami poświęcają 30% czasu, zaś ci, którzy odrabiają zadania domowe wykorzystując do tego celu komputer, przez 60% czasu korzystają jednocześnie z któregoś z innych mediów cyfrowych¹². Wielozadaniowość, w połączeniu z systematycznie wydłużającym się czasem poświęcanym cyfrowym mediom, w coraz większym stopniu zmienia mózgi dzisiejszych nastolatków. Prowadzi m.in. do wytrenowania powierzchownego przetwarzania i przyswajania informacji. Spitzer ocenia, że głęboką pracą umysłową, będącą podstawowym warunkiem procesu uczenia się, zastąpiło cyfrowe „ślizganie się po powierzchni”. Opiswane zjawisko nie jest bez znaczenia dla organizacji uczenia się w warunkach szkolnych. Wyzwaniem dla szkoły staje się dziś deficyt uwagi i trudność, jaką wielozadaniowcom sprawia koncentracja na jednym konkretnym zadaniu¹³. Podobne wnioski wysnuli autorzy: Eric Jamet, Corentin Gonthier, Salomé Cojean, Tiphaine Celliot i Séverine Erhel, którzy podjęli próbę ustalenia wpływu wielozadaniowości podczas pracy w klasie na efekty uczenia się. Badania wykazały, że multimedialne i niemultimedialne zachowania studentów miały negatywny wpływ na zapamiętywanie treści kursu, chociaż autorzy stwierdzili brak ich znaczącego wpływu na zrozumienie treści zadania głównego¹⁴.

Kolejnym zagadnieniem, które poddano badaniu, była próba ustalenia występowania różnic ze względu na płeć w codziennej wielozadaniowości. Zgodnie z popularnymi stereotypami, kobiety lepiej radzą sobie z wieloma zadaniami wykonywanymi jednocześnie. Jednakże istnieje stosunkowo niewiele dowodów empirycznych na to, że rzeczywiście różnica między płciami w wielozadaniowości występuje; niewiele badań przynosi spójne wyniki. Marco Hirnstein, Frank Larøi i Julien Laloyaux poddali badaniu grupę mężczyzn i kobiet w szerokim przedziale wiekowym (18–60 lat). Wyniki wykazały, że żaden z pomiarów wielozadaniowości nie dowiódł istnienia jakichkolwiek różnic występujących pomiędzy płciami. Uzyskane wyniki są zgodne z innymi badaniami, w których stwierdzono brak lub niewielkie różnice występujące między płciami w zdolności do

¹² *Idem*, *Cyfrowa demencja. W jaki sposób pozbawiamy rozumu siebie i swoje dzieci*, tłum. A. Lipiński, Słupsk 2013: Wydawnictwo Dobra Literatura, s. 196.

¹³ *Ibidem*, s. 193.

¹⁴ E. Jamet, C. Gonthier, S. Cojean, T. Colliot, S. Erhel, *Does multitasking in the classroom affect learning outcomes? A naturalistic study*, „Computers in Human Behavior” 2020, vol. 106, 106264, DOI: 10.1016/j.chb.2020.106264. Por. M.M. Martín-Perpiñá, F. Viñas Poch, S. Malo Cerrato, *Media multitasking impact in homework, executive function and academic performance in Spanish adolescents*, „Psicothema” 2019, vol. 31, no. 1, s. 81, DOI: 10.7334/psicothema2018.178.

codziennej wielozadaniowości. Autorzy jednak zaznaczają, że wciąż dostępnych jest zbyt mało danych, aby stwierdzić, czy i w jakich paradygmatach wielozadaniowości pojawiają się różnice między płciami¹⁵.

Ostatnie z przytoczonych badań przeprowadzonych przez Jiutong Luo i Luyao Liang dotyczyło ustalenia relacji między wielozadaniowością medialną studentów uczelni w Hongkongu a ich osobowością i wynikami osiąganymi w nauce. Wyniki pokazały, że wielozadaniowość medialna istotnie wiązała się z cechami osobowości, takimi jak poszukiwanie sensacji, impulsywność i lęk przed pominięciem. Poszukiwanie wrażeń zostało uznane za negatywnie związane z wynikami w nauce. Wielozadaniowość mediów nie wykazała jednak istotnej zależności z wynikami w nauce. Pozytywny związek zachodzący między wielozadaniowością medialną a obawą przed pominięciem sugeruje, że w dzisiejszych czasach młodzi ludzie wykazują dużą chęć bycia on-line i są szczególnie zainteresowani tym, co robią ich znajomi, zaspokajając potrzebę poszukiwania wrażeń¹⁶.

Przytoczone badania stanowią tylko fragment dostępnej wiedzy na temat wielozadaniowości i jej oddziaływania na nasze funkcjonowanie w społeczeństwie. Uświadamiają one zagrożenia i ograniczenia, jakie niesie ze sobą omawiane zjawisko, dzięki czemu każdego dnia zasiadając do pracy czy nauki możemy dokonywać świadomych wyborów i tym samym poprawiać efektywność wykonywanej pracy i wpływać na jakość własnego życia.

4. Metodologia

Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego przy zastosowaniu ankiety. Opracowano kwestionariusz w formie cyfrowej, umożliwiającą zadawanie pytań w różnej formie oraz pobranie wyników badań do plików w formacie xls.

W kwestionariuszu ankiety zostały umieszczone zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte, uporządkowane w kolejności od najbardziej ogólnych do szczegółowych. Zgromadzone dane poddano dalszej analizie

¹⁵ M. Hirnstein, F. Larøi, J. Laloyaux, *No sex difference in an everyday multitasking paradigm*, „Psychological Research” 2019, vol. 83, issue 2, s. 286, DOI: 10.1007/s00426-018-1045-0.

¹⁶ J. Luo, L. Liang, *Exploring the relationships among university students' media multitasking, personality and academic performance: A quantitative study*, International Scientific Conference: Lodging the Theory in Social and Educational Practice, April 2018, s. 1, <https://goo.gl/RbjvjH> [dostęp: 5.06.2021].

przy wykorzystaniu programu Statistica. Kwestionariusz ankiety miał formę cyfrową, a badania przeprowadzone zostały techniką CAWI – jedną z najbardziej popularnych i najszybciej rozwijających się obecnie technik realizacji badań ilościowych¹⁷.

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 1–31 marca 2021 roku wśród studentów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Ankieta zawierała dziewięć pytań: trzy jednokrotnego i sześć wielokrotnego wyboru, oraz miała charakter anonimowy. Do analizy danych uzyskanych w badaniu wzięto pod uwagę odpowiedzi udzielone przez wszystkich respondentów. Pytania odnosiły się do zagadnień z zakresu zarządzania czasem oraz zaangażowania studentów w edukację w czasie pandemii Covid-19. Dodatkowo ankietowanym zadano pytania dotyczące płci i roku studiów. Założono przeciętne zróżnicowanie badanej populacji; w badaniu wzięto udział łącznie 569 studentów z populacji wynoszącej 1920, w tym 68,5% stanowiły kobiety, a 31,5% mężczyźni. Studenci pierwszego roku studiów stanowili 42,4%, studenci drugiego roku 39,7%, a studenci trzeciego roku 17,9%. W badaniu zastosowano metodę doboru losowego. Oszacowano minimalną liczbę osób w próbie wynoszącą co najmniej 320 respondentów. Do jej oszacowania przyjęto poziom ufności wynoszący 95% i błąd maksymalny 5%.

W badaniu postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Kobiety wykazują się większym niż mężczyźni zaangażowaniem w realizowane zadania.

H2: Kobiety częściej niż mężczyźni wykazują się wielozadaniowością.

W niniejszym artykule omówiono część wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonej ankiety dotyczącej zaangażowania studentów w czasie pandemii Covid-19.

Przy weryfikacji pierwszej hipotezy wzięto pod uwagę następujące zagadnienia: jak ankietowani oceniają swoje zaangażowanie w zajęcia w trybie on-line; czy pojawienie się pandemii Covid-19 spowodowało, że ankietowani zaangażowali się w dodatkowe czynności/zadania oraz jak często zdarzały się im konkretne sytuacje.

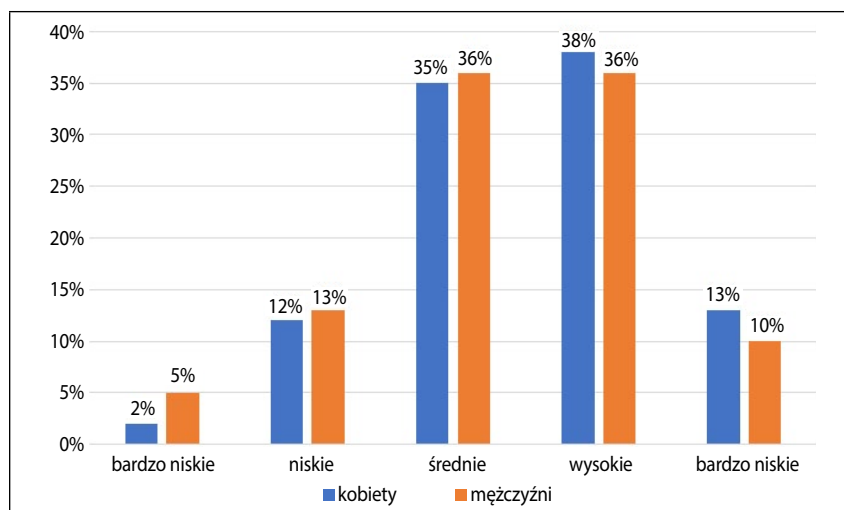
Następnie zweryfikowano hipotezę drugą. W tym celu przeanalizowano ocenę wielozadaniowości podczas udziału w zajęciach realizowanych w formie zdalnej.

¹⁷ Badania Ankiety – wiedza z pierwszej ręki, Badania ankietowe i ich rodzaje, <https://www.badania-ankietowe.com.pl/badania-ankietowe-i-ich-rodzaje> [dostęp: 20.04.2021].

W obu przypadkach chcąc zbadać wpływ płci na częstotliwość następujących sytuacji, zastosowano test *U* Manna-Whitneya¹⁸, a dla pokazania poziomu badanej zmiennej zastosowano graficzną prezentację rozkładu cech statystycznych „ramka-wąsy” oraz histogram.

5. Wyniki badań własnych

Dla zweryfikowania hipotezy H1 jako pierwsze przeanalizowano zagadnienie dotyczące oceny własnego zaangażowania respondentów podczas zajęć realizowanych w trybie on-line. Rozkład uzyskanych odpowiedzi przedstawiono na wykresie 1.



Wykres 1. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów na pytanie: Jak ocenia Pani/Pan swoje zaangażowanie podczas zajęć realizowanych w trybie on-line?

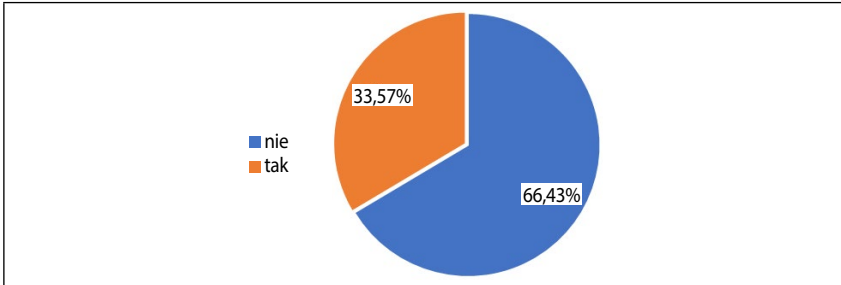
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Z przedstawionego wykresu wynika, że ponad połowa kobiet (51%) i blisko połowa mężczyzn (46%) oceniła swoje zaangażowanie podczas zajęć realizowanych w trybie on-line jako wysokie lub bardzo wysokie. Duże zaangażowanie w naukę podczas zajęć realizowanych w tym trybie świadczy o pilności respondentów oraz o chęci uzyskania zaliczenia wszystkich egzaminów w pierwszym terminie i uniknięcia poprawek.

¹⁸ T.F. Jabłoński, *Statystyka w biznesie. Wykład dla studentów SUM*, wyd. 2, Nowy Sącz 2003: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, s. 66.

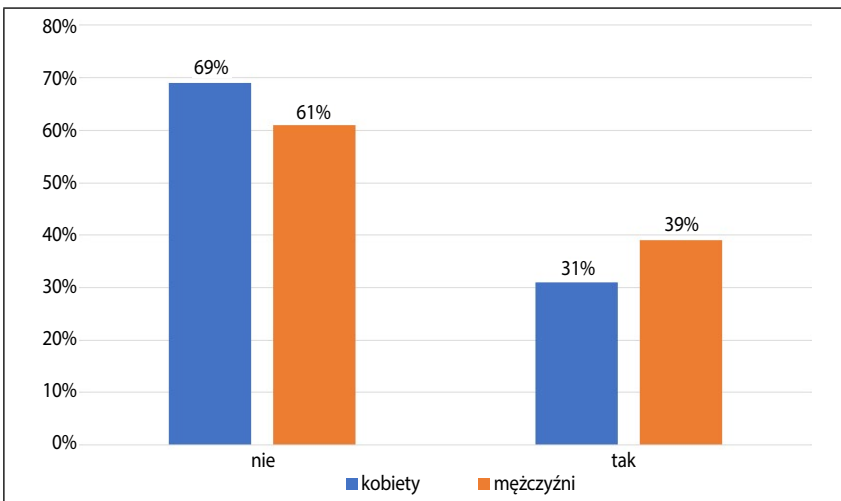
Uwagę zwraca pozostała część respondentów – 54% mężczyzn ocenia swoje zaangażowanie na poziomie średnim, niskim i bardzo niskim.

Następnie przeanalizowano zagadnienie dotyczące zaangażowania w dodatkowe zadania/czynności w momencie pojawienia się pandemii Covid-19. Uzyskane wyniki ogólne i uwzględniające podział ze względu na płeć przedstawiono na wykresach 2 i 3.



Wykres 2. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy pojawienie się pandemii Covid-19 spowodowało, że Pani/Pan podjął dodatkowe zadania/czynności? (odpowiedzi ogółem).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 3. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy pojawienie się pandemii Covid-19 spowodowało, że Pani/Pan podjął dodatkowe zadania/czynności? (odpowiedzi ze względu na płeć).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że ponad połowa kobiet (69%) i mężczyzn (61%) nie zaangażowała się w dodatkowe zajęcia w momencie pojawienia się pandemii Covid-19. Wśród respondentów, którzy wybrali odpowiedź twierdzącą, większe zaangażowanie w dodatkowe zadania/czynności widoczne jest wśród mężczyzn (39%). Dodatkowymi zadaniami/czynnościami wymienianymi przez ankietowanych są:

- podjęcie pracy zawodowej,
- rozpoczęcie drugiego kierunku studiów,
- zaangażowanie się w pracę wolontarystyczną,
- podjęcie dodatkowych kursów/szkoleń,
- podjęcie nowego hobby,
- rozwijanie dotychczasowego hobby,
- uprawianie sportów.

Kolejnym analizowanym zagadnieniem była częstotliwość występowania różnych sytuacji. Wyniki zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Uzyskane odpowiedzi na temat częstotliwości występowania różnych sytuacji

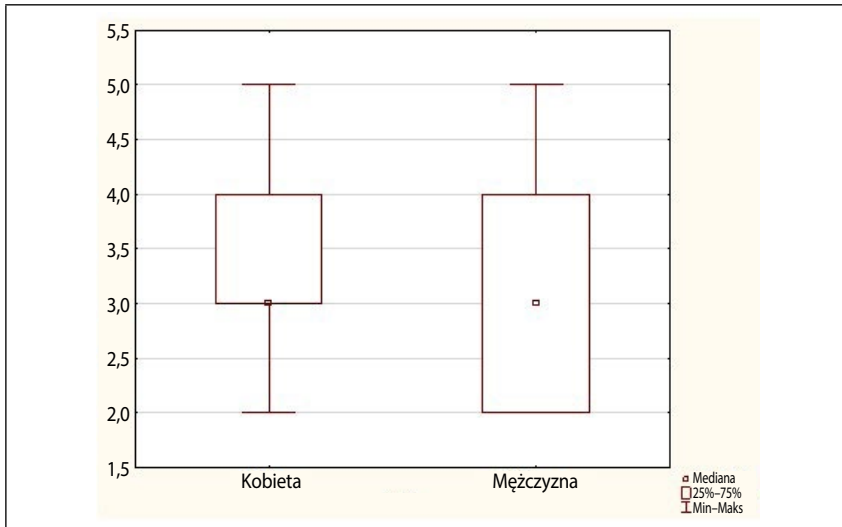
	Zmienna	Test	p
Test 1	Nadmiernie opóźniam wykonanie zadania	U Manna-Whitneya	p = 0,32696
Test 2	Żałuję, że nie zabrałam/zabrałem się za coś wcześniej		p = 0,42539
Test 3	Pod koniec dnia stwierdzam, że mogłam/mogłem lepiej wykorzystać czas		p = 0,01187*
Test 4	Wykonuję zadanie na ostatni moment		p = 0,00107*
Test 5	Zdarza mi się zapomnieć o zadaniu do wykonania		p = 0,16572
Test 6	Jeśli mam coś zrobić, zabieram się za to w pierwszej kolejności		p = 0,00335*
Test 7	Kończę zadanie przed terminem jego wykonania		p = 0,00232*

* Różnice statystycznie istotne.

Źródło: obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

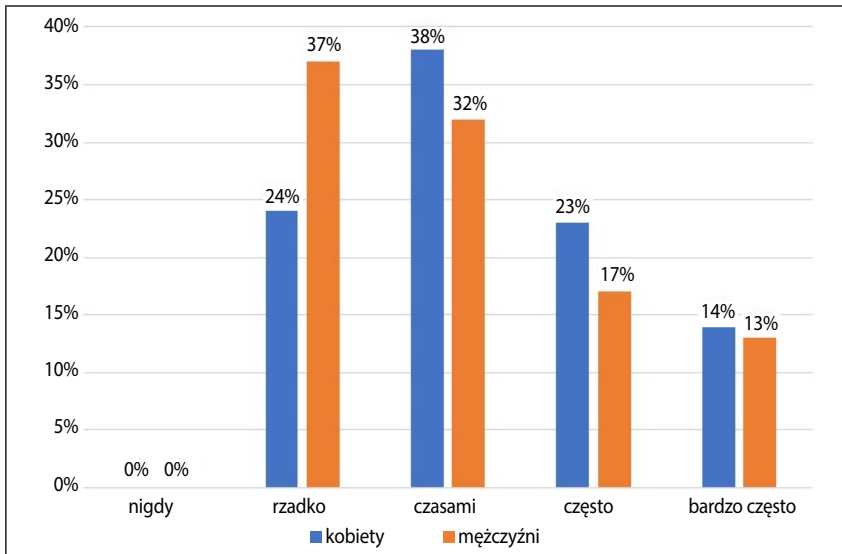
Wyniki przedstawione w tabeli 2 pozwalają wyodrębnić cztery różnice statystycznie istotne.

Pierwsza różnica dotyczy zagadnienia: pod koniec dnia stwierdzam, że mogłam/mogłem lepiej wykorzystać czas; wyniki zaprezentowano na wykresach 4 i 5.



Wykres 4. Rozkład odpowiedzi na temat zadowolenia z wykorzystania czasu w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 5. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów dla zmiennej: pod koniec dnia stwierdzam, że mogłam/mogłem lepiej wykorzystać czas (odpowiedzi ze względu na płeć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, kobiety częściej pod koniec dnia stwierdzają, że mogły lepiej wykorzystać czas. Odpowiedzi „często” i „bardzo często” wybrało 37% kobiet, natomiast 38% respondentek wskazało odpowiedź „czasami”, co może świadczyć o tym, że kobiety chcą zrealizować więcej zadań niż mężczyźni, co jednak nie zawsze im się udaje i pod koniec dnia tego żałują. Ponadto wykres 4, pudełkowy z wąsami, w rozbiciu na grupy pokazuje, że odpowiedzi wśród kobiet są mniej zróżnicowane niż u mężczyzn.

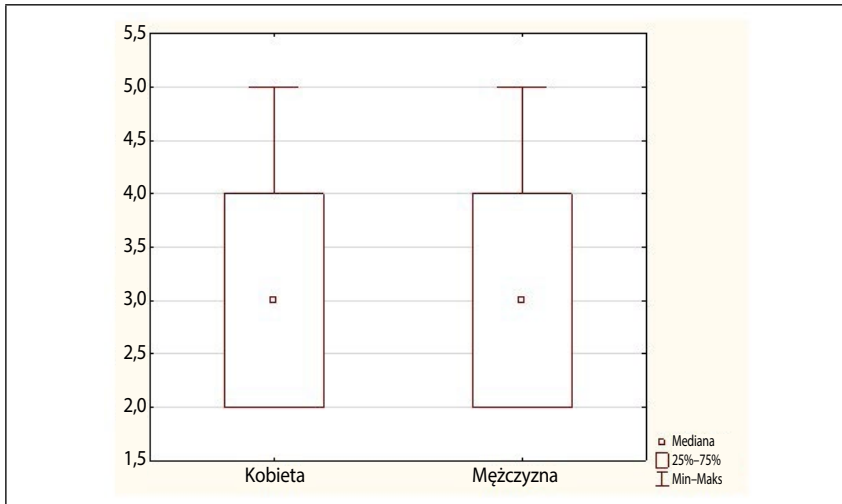
Druga istotna różnica statystyczna dotyczy zmiennej: wykonuję zadanie na ostatni moment. Wyniki zaprezentowano na wykresach 6 i 7.

Otrzymane wyniki wskazują, że 44% mężczyzn rzadko wykonuje zadanie na ostatnią chwilę; w przypadku kobiet jest to 31%. Z kolei większość kobiet wykonuje swoje zadania w ostatnim możliwym momencie – odpowiedzi „często” i „bardzo często” udzieliło 41% uczestniczek. Może to wynikać z dużej liczby obowiązków i braku wystarczającej ilości czasu w ciągu dnia. Ze względu na wybór odpowiedzi „rzadko” w grupach kobiet i mężczyzn, wykres pudełkowy z wąsami wskazuje na podobny rozkład odpowiedzi.

Trzecia istotna różnica statystyczna dotyczy zagadnienia: jeśli mam coś zrobić, zabieram się za to w pierwszej kolejności (wykresy 8 i 9).

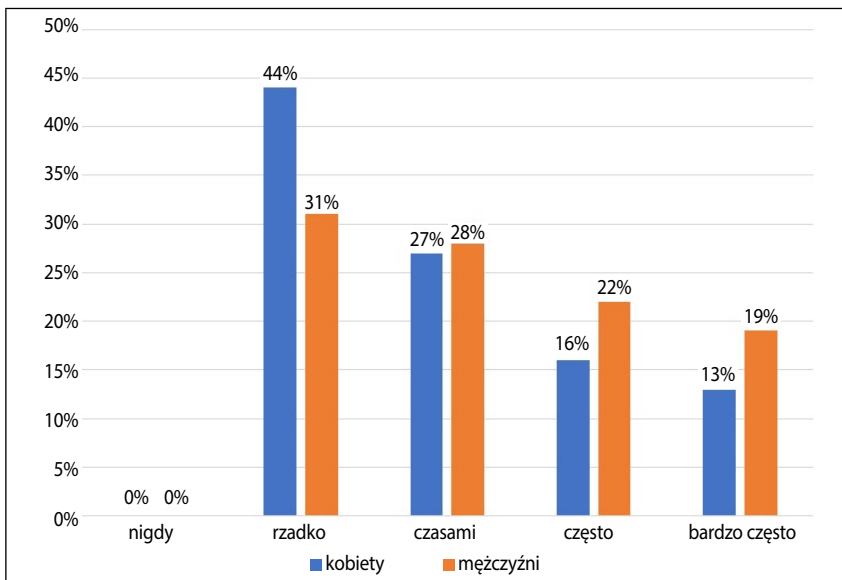
Jak wynika z przeprowadzonych analiz, jeśli kobiety mają wykonać dane zadanie, często i bardzo często (43%) zabierają się za nie w pierwszej kolejności, tak by zdążyć z jego realizacją. Wśród ankietowanych mężczyzn takiej odpowiedzi udzieliło jedynie 32% respondentów. Odpowiedzi na to pytanie w rozbiciu na grupy kobiet i mężczyzn rozłożyły się podobnie jak w zmiennej: pod koniec dnia stwierdzam, że mogłam/mogłem lepiej wykorzystać czas.

Czwarta istotna różnica statystyczna dotyczy zmiennej: kończę zadanie przed terminem jego wykonania (wykresy 10 i 11).



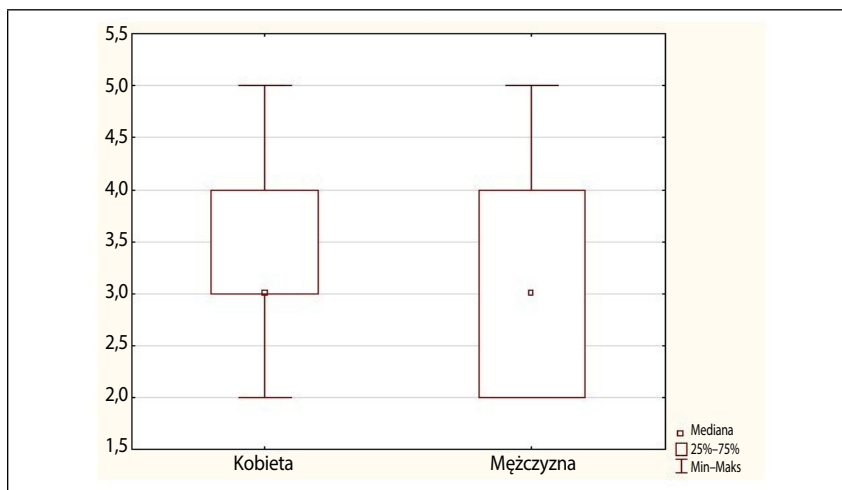
Wykres 6. Rozkład odpowiedzi dotyczących wykonywania zadań na ostatnią chwilę w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



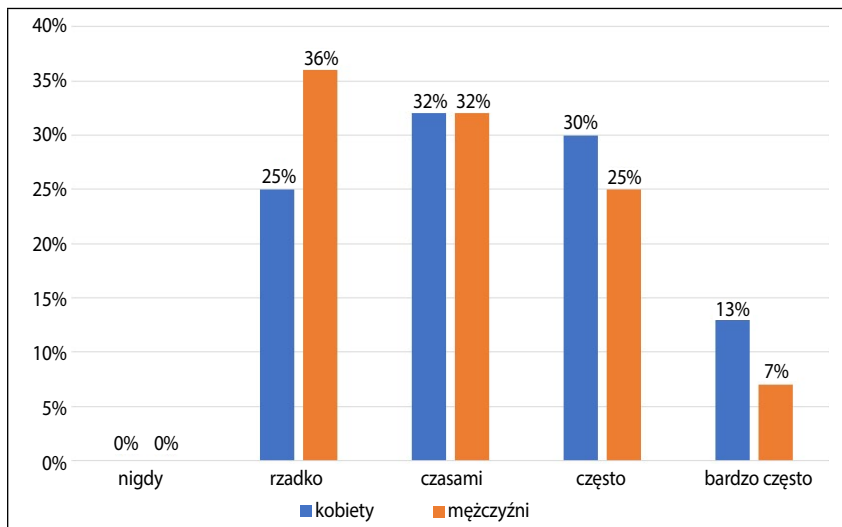
Wykres 7. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów dla zmiennej: wykonuję zadanie na ostatni moment (odpowiedzi ze względu na płeć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



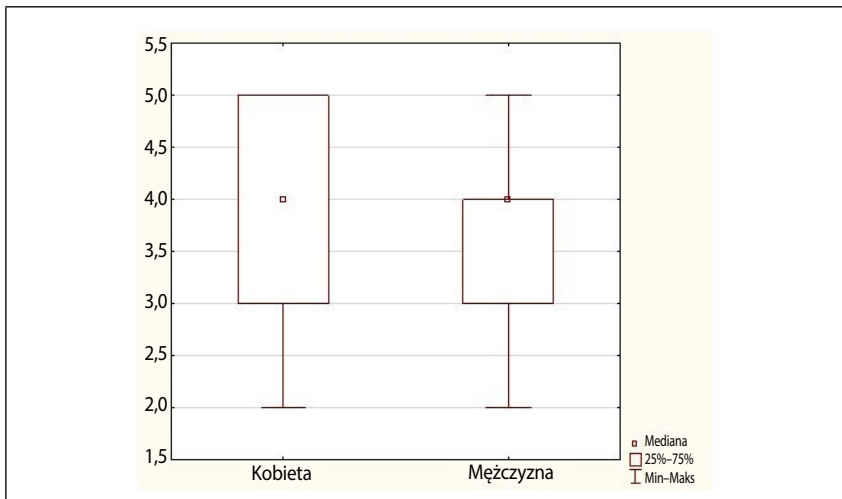
Wykres 8. Rozkład odpowiedzi na temat wykonywania zadań w pierwszej kolejności w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



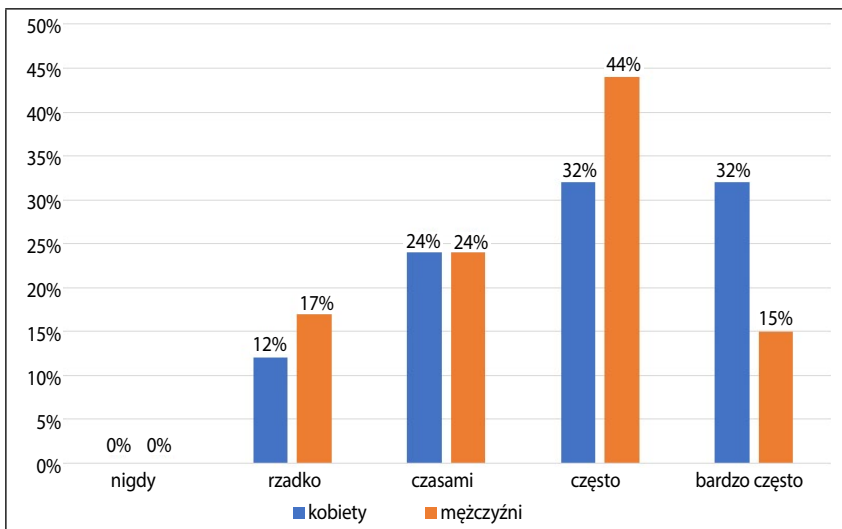
Wykres 9. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów dla zmiennej: jeśli mam coś zrobić, zabieram się za to w pierwszej kolejności (odpowiedzi ze względu na płeć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 10. Rozkład uzyskanych odpowiedzi dotyczących terminowego wykonywania zadań w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 11. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów dla zmiennej: jeśli mam coś zrobić, zabieram się za to w pierwszej kolejności (odpowiedzi ze względu na płeć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Otrzymane wyniki wskazują, że odpowiedzi „bardzo często” i „często” udzieliło 64% kobiet i 59% mężczyzn. W rozbiciu na grupy widać, że wśród kobiet występuje większe zróżnicowanie niż u mężczyzn.

Hipoteza H1 nie została jednoznacznie potwierdzona. Kobiety w większym stopniu deklarują zaangażowanie w zajęcia zdalne realizowane na uczelni, natomiast mężczyźni zaangażowanie w aktywności podejmowane poza uczelnią. Jak wykazały badania, kobiety częściej niż mężczyźni oceniają krytycznie sposób wykorzystania własnego czasu i częściej zabierają się za wykonywanie danego zadania w pierwszej kolejności, równocześnie deklarując częstsze wykonywanie zadań na ostatnią chwilę. Należy zwrócić uwagę na fakt, że różnice występujące w przyjmowanych postawach ze względu na płeć są minimalne.

Następnie zweryfikowano hipotezę drugą. Wyniki odnośnie oceny własnej wielozadaniowości podczas udziału w zajęciach realizowanych w formie zdalnej przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Uzyskane odpowiedzi na pytanie: Jak ocenia Pani/Pan swoją wielozadaniowość podczas realizowanych zajęć w trybie on-line?

	Zmienna	test	p
Test 1	surfowanie w sieci	U Manna-Whitneya	p = 0,11375
Test 2	przeglądanie mediów społecznościowych		p = 0,00136*
Test 3	używanie telefonu i aplikacji w nim zainstalowanych		p = 0,00464*
Test 4	jazda samochodem		p = 0,165477
Test 5	sprzątanie mieszkania/pokoju		p = 0,02343*
Test 6	oglądanie TV		p = 0,89818
Test 7	uprawianie sportu		p = 0,00430*
Test 8	wykonywanie pracy zawodowej		p = 0,01050*
Test 9	spanie		p = 0,67120
Test 10	gotowanie		p = 0,02066*

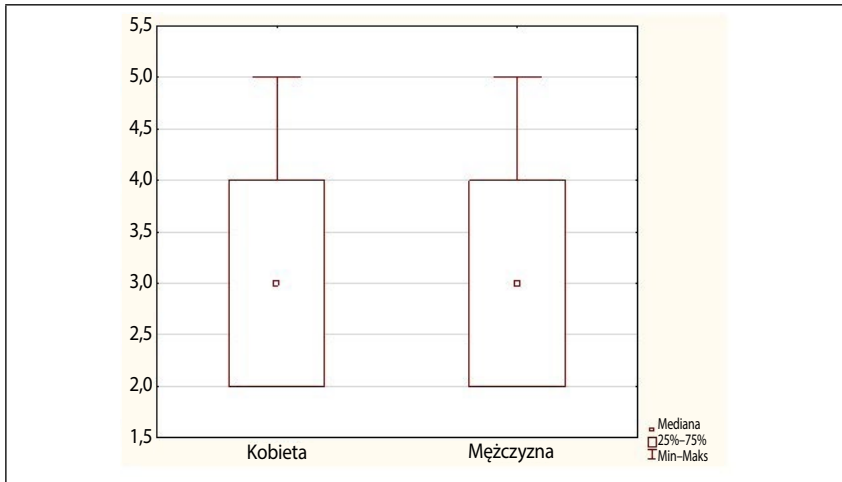
* Różnice statystycznie istotne.

Źródło: obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Uzyskane wyniki pozwalają wyodrębnić 6 różnic statystycznie istotnych. Pierwsza istotna różnica statystyczna dotyczy zmiennej: przeglądanie mediów społecznościowych; wyniki zaprezentowano na wykresach 12 i 13.

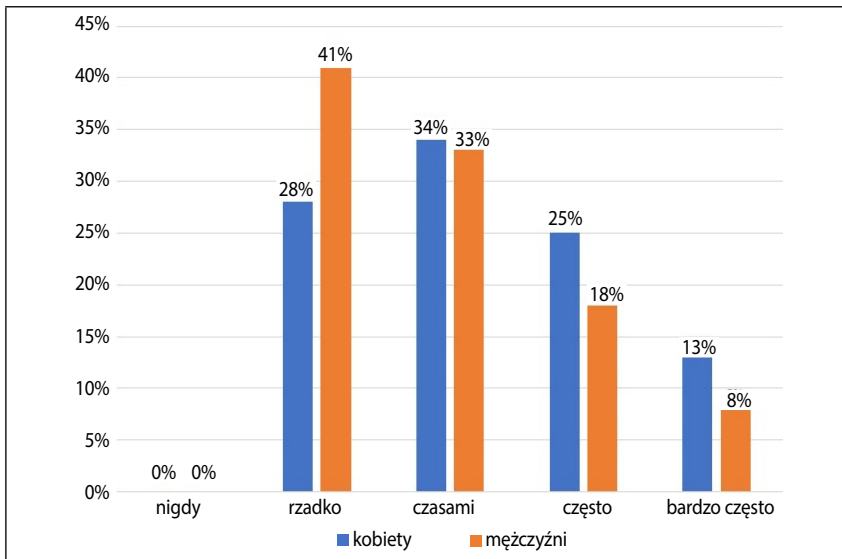
Odpowiedź „rzadko” była częściej deklarowana przez mężczyzn (41%) niż przez kobiety (28%). Natomiast najczęściej wybieraną przez kobiety odpowiedzią jest: „często” i „bardzo często” (38%) oraz „czasami” (34%). Rozkłady odpowiedzi w obu grupach przedstawiają się podobnie na wykresie pudełkowym z wąsami.

Druga istotna różnica statystyczna dotyczy zagadnienia: używanie telefonu i aplikacji w nim zainstalowanych; odpowiedzi zaprezentowano na wykresach 14 i 15.



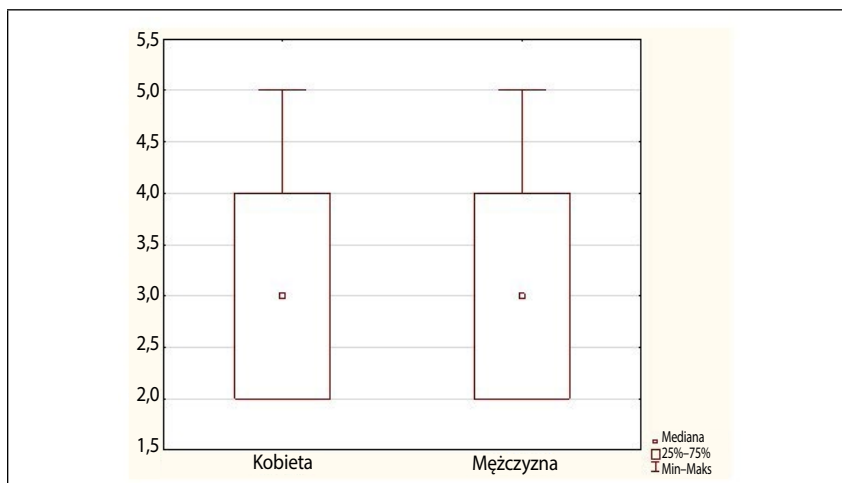
Wykres 12. Rozkład uzyskanych odpowiedzi na temat zaangażowania się w zajęcia realizowane w formie zdalnej oraz równoczesnego przeglądania mediów społecznościowych w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



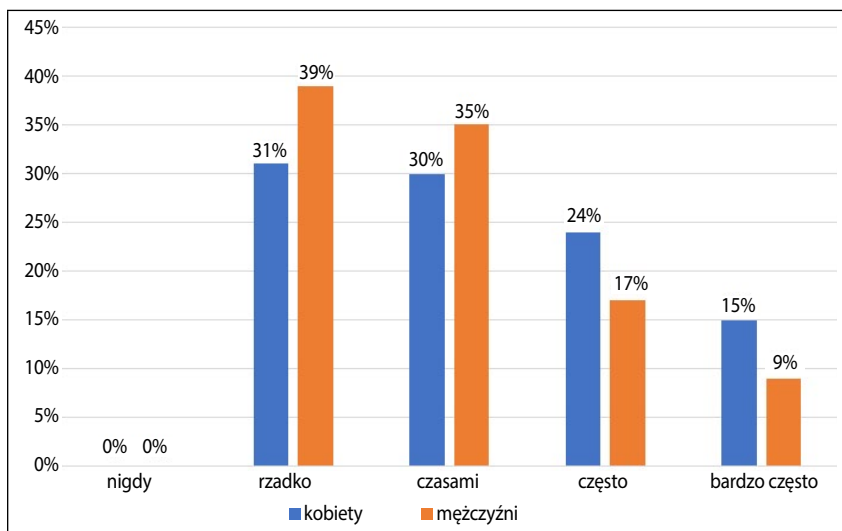
Wykres 13. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów na pytanie: Proszę ocenić jak często zdarzyło się Pani/Panu podczas udziału w zajęciach realizowanych w formie zdalnej (on-line): przeglądanie mediów społecznościowych (odpowiedzi ze względu na płeć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych



Wykres 14. Rozkład uzyskanych odpowiedzi na temat zaangażowania się w zajęcia realizowane w formie zdalnej oraz równoczesnego używania telefonu i aplikacji w nim zainstalowanych w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 15. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów na pytanie: Proszę ocenić jak często zdarzyło się Pani/Panu podczas udziału w zajęciach realizowanych w formie zdalnej (on-line): używanie telefonu i aplikacji w nim zainstalowanych (odpowiedzi ze względu na płeć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Z przedstawionych wykresów wynika, że odpowiedzi „często” i „bardzo często” wybrało 39% kobiet i 26% mężczyzn. Oznacza to, że osoby te równocześnie uczestniczyły w zajęciach zdalnych oraz używały telefonu i aplikacji w nim zainstalowanych. Mężczyźni rzadziej angażowali się w te dwie czynności równocześnie. Rozkłady odpowiedzi w obu grupach przedstawiały się podobnie, jak w pytaniu dotyczącym zaangażowania się w zajęcia realizowane w formie zdalnej przy jednoczesnym przeglądaniu mediów społecznościowych.

Z kolei trzecia istotna różnica statystyczna dotyczy zagadnienia: sprzątanie mieszkania/pokoju (wykresy 16 i 17).

Z przeprowadzonej analizy materiału empirycznego wynika, że mężczyźni bardziej angażują się w zajęcia realizowane w formie zdalnej (76%), rzadziej niż kobiety sprząając mieszkanie podczas zajęć on-line. W rozbiściu na grupy widać, że ponad 3/4 respondentów – mężczyzn udzieliło odpowiedzi „rzadko”.

Kolejna istotna różnica statystyczna dotyczy zmiennej: uprawianie sportu; wyniki zaprezentowano na wykresach 18 i 19.

Interpretując wykres 19 można zauważyć, że równoczesnego udziału w zajęciach on-line i uprawiania sportu („czasami”, „często” i „bardzo często”) podejmowali się częściej mężczyźni (28%) niż kobiety (14%). W rozbiściu na grupy zarówno wśród grup kobiet, jak i mężczyzn dominuje odpowiedź „rzadko”.

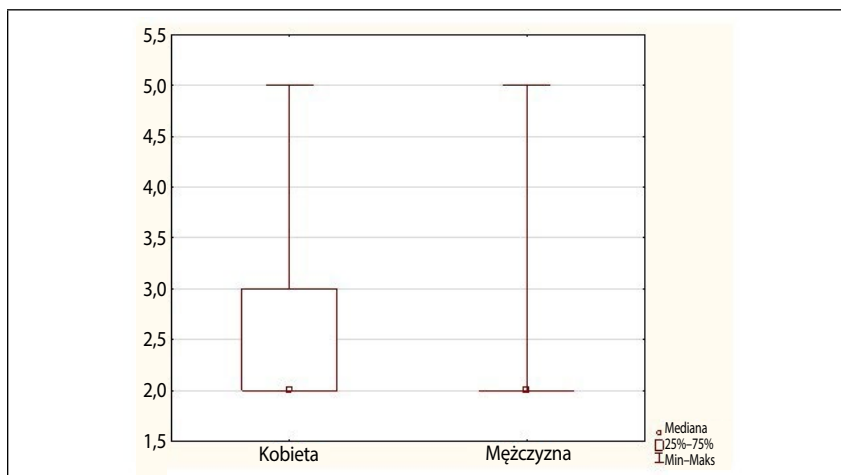
Piąta istotna różnica statystyczna dotyczy zagadnienia: wykonywanie pracy zawodowej (wykresy 20 i 21).

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi zauważono, że mężczyźni (23%) częściej niż kobiety (10%) podczas uczestnictwa w nauce zdalnej równocześnie wykonują pracę zawodową. W rozbiściu na grupy widać, że więcej niż 3/4 kobiet i mężczyzn udzieliło odpowiedzi „rzadko”.

Szósta istotna różnica statystyczna dotyczy zmiennej: gotowanie (wykresy 22 i 23).

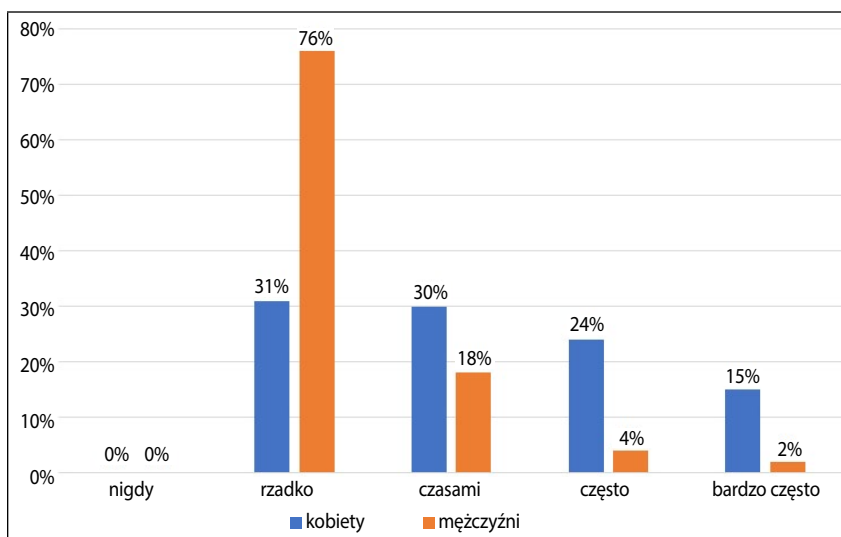
Analiza otrzymanych danych pokazuje, że kobiety (34%) częściej niż mężczyźni (24%) gotują i przygotowują posiłki podczas zajęć zdalnych. W rozbiściu na grupy kobiet i mężczyzn dominuje odpowiedź „rzadko”.

Hipoteza H2 częściowo została potwierdzona. Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują wykonywanie wielu zadań równocześnie; zadania te są także bardziej zróżnicowane.



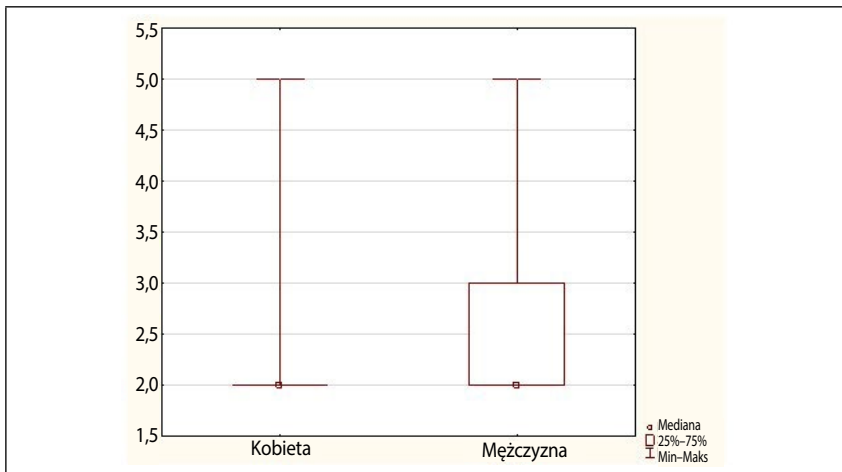
Wykres16. Rozkład uzyskanych odpowiedzi na temat zaangażowania się w zajęcia realizowane w formie zdalnej oraz równoczesnego sprzątnięcia mieszkania/pokoju w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



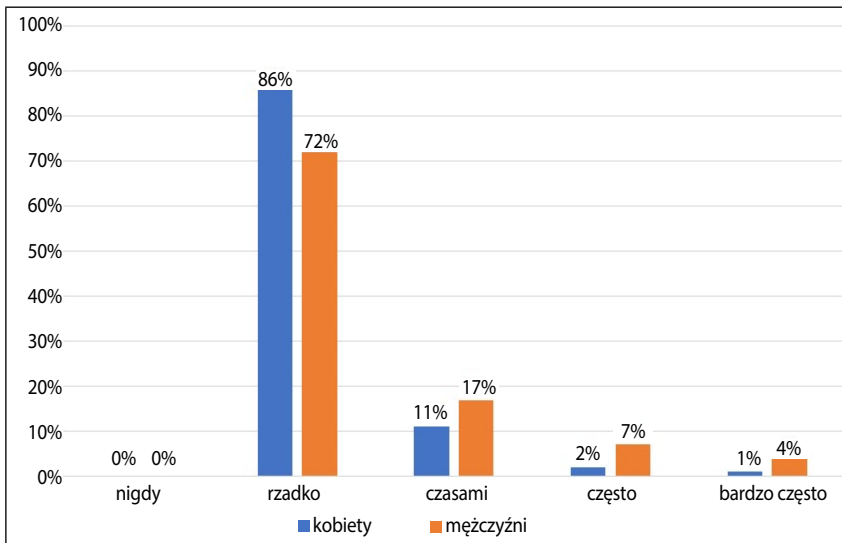
Wykres 17. Struktura uzyskanych odpowiedzi respondentów na pytanie: Proszę ocenić jak często zdarzyło się Pani/Panu podczas udziału w zajęciach realizowanych w formie zdalnej (on-line): sprzątnięcie mieszkania/pokoju (odpowiedzi ze względu na pięć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



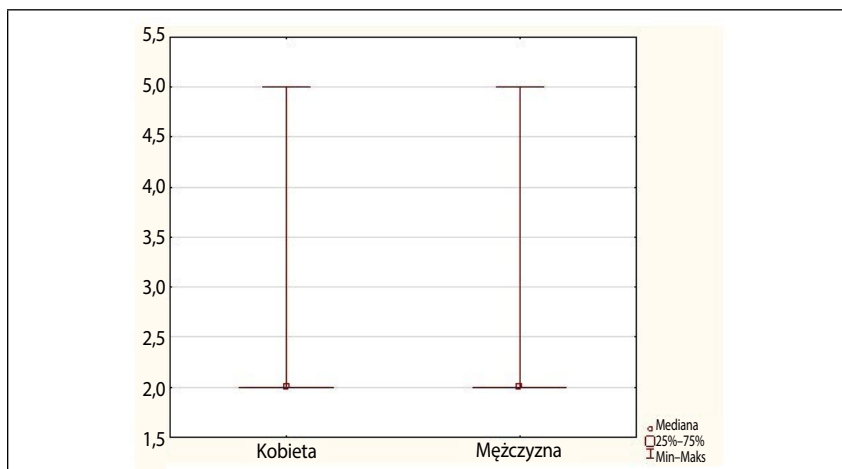
Wykres 18. Rozkład uzyskanych odpowiedzi na temat zaangażowania się w zajęcia realizowane w formie zdalnej oraz równoczesnego uprawiania sportu w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



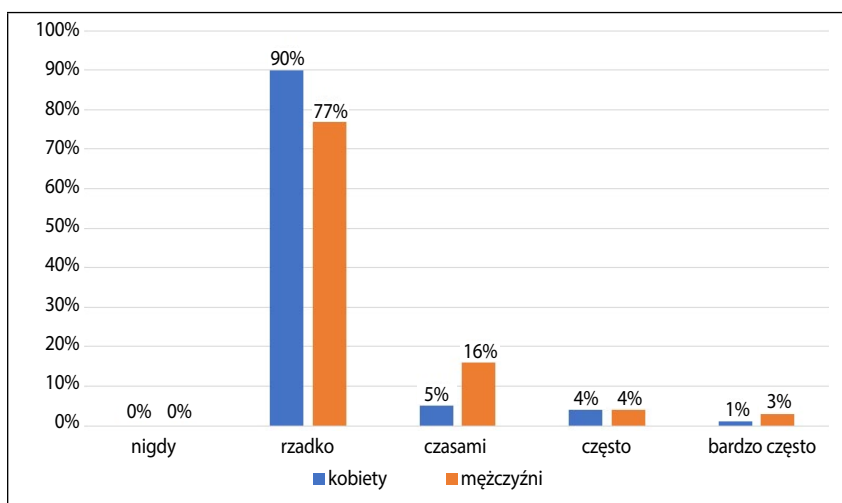
Wykres 19. Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić jak często zdarzyło się Pani/Panu podczas udziału w zajęciach realizowanych w formie zdalnej (on-line): uprawianie sportu (odpowiedzi ze względu na płeć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



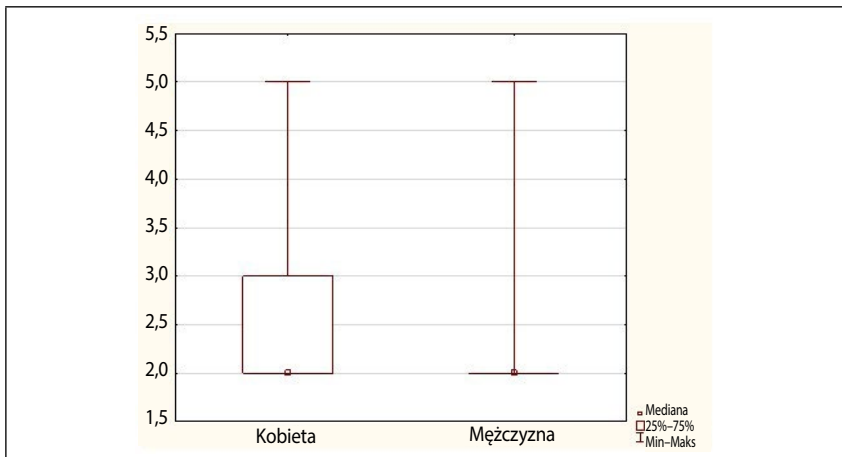
Wykres 20. Rozkład uzyskanych odpowiedzi na temat zaangażowania się w zajęcia realizowane w formie zdalnej oraz równoczesnego wykonywania pracy zawodowej w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



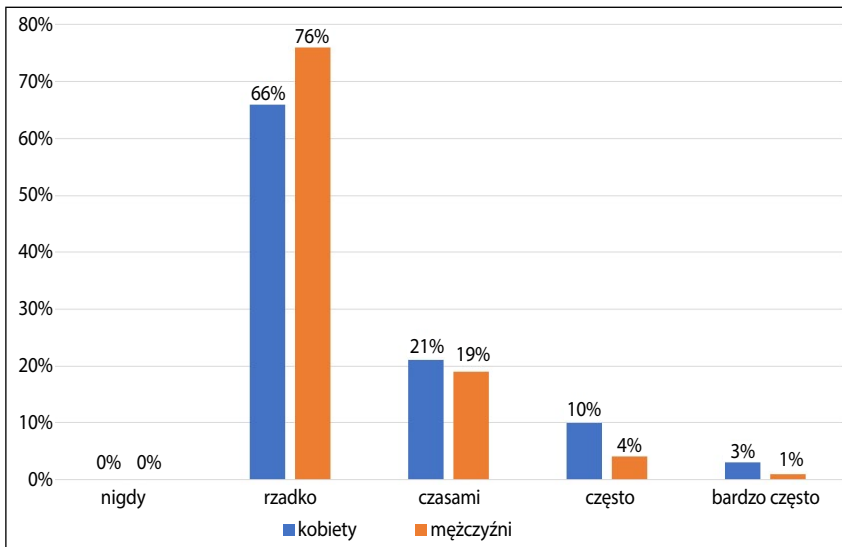
Wykres 21. Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić jak często zdarzyło się Pani/Panu podczas udziału w zajęciach realizowanych w formie zdalnej (on-line): wykonywanie pracy zawodowej (odpowiedzi ze względu na płeć)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 22. Rozkład uzyskanych odpowiedzi na temat zaangażowania się w zajęcia realizowane w formie zdalnej oraz równoczesnego gotowania w grupach kobiet i mężczyzn na podstawie wykresu typu „ramka-wąsy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 23. Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić jak często zdarzyło się Pani/Panu podczas udziału w zajęciach realizowanych w formie zdalnej (on-line): gotowanie (odpowiedzi ze względu na płeć).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

6. Podsumowanie i wnioski

Podsumowując badania empiryczne można sformułować następujące wnioski:

- kobiety lepiej niż mężczyźni oceniają swoje zaangażowanie w zajęcia na uczelni podczas nauki zdalnej,
- mężczyźni częściej niż kobiety podejmowali dodatkowe aktywności (realizowane poza uczelnią) w związku z zaistnieniem pandemii Covid-19,
- kobiety w większym stopniu niż mężczyźni krytycznie oceniają swoją pracę („stwierdzam, że mogłam/mogłem lepiej wykorzystać czas”),
- kobiety częściej niż mężczyźni zabierają się za wykonywanie danego zadania w pierwszej kolejności, ale równocześnie częściej deklarują wykonywanie zadań na ostatnią chwilę,
- kobiety częściej niż mężczyźni deklarują równoczesne uczestnictwo w nauce zdalnej oraz: przeglądanie mediów społecznościowych, używanie telefonu i aplikacji w nim zainstalowanych, wykonywanie prac porządkowych w domu czy gotowanie,
- mężczyźni częściej niż kobiety deklarują równoczesne uczestnictwo w nauce zdalnej oraz uprawianie sportu i wykonywanie pracy zawodowej,
- kobiety częściej niż mężczyźni deklarują wykonywanie wielu zadań równocześnie, zadania te są także bardziej zróżnicowane; zauważalny jest także stereotypowy podział ról na kobiecie i męskie.

Studiowanie zdalne postawiło przed studentami wiele wyzwań związanych z posiadaniem odpowiedniego sprzętu komputerowego i dostępu do Internetu oraz pogodzeniem nauki on-line z pracą zawodową. W takich niesprzyjających warunkach trudno odnaleźć w sobie motywację i chęć do angażowania się w jakiegokolwiek działania. Artykuł ten nie wyczerpał jednak wszystkich wątków i zagadnień na temat zaangażowania studentów. Stąd też zaproponowana koncepcja badawcza stała się inspiracją do dalszych pogłębionych badań nad tym zjawiskiem. Autorki planują w przyszłości kolejne badania studentów, być może będzie to czas, w którym zakończy się pandemia Covid-19. Z jednej strony można przypuszczać, że powrót w mury uczelni spowoduje, że studenci z większym zapałem będą angażowali się w zdobywanie wiedzy podczas zajęć, jak również aktywnie włączą się w życie uczelni poprzez np. działalność w kołach naukowych. Z drugiej strony nauczyciele akademicy powinni

zwrócić szczególną uwagę na metody stosowane w pracy ze studentami tak, aby wzbudzić w nich ciekawość oraz zwiększyć ich zaangażowanie. W odniesieniu do multitaskingu jest to temat, który nabiera szczególniego znaczenia w dobie pandemii Covid-19 i nauki zdalnej, dlatego autorki rekomendują włączenie go do programu nauczania, np. w ramach zajęć z zarządzania i podstaw zarządzania.

Bibliografia

Monografie

- Jabłoński T.F., *Statystyka w biznesie. Wykład dla studentów SUM*, wyd. 2, Nowy Sącz 2003: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University.
- Spitzer M., *Cyberchoroby. Jak cyfrowe życie rujnuje nasze zdrowie*, tłum. M. Guzowska, Słupsk 2016: Wydawnictwo Dobra Literatura – Grupa Wydawnicza Literatura Inspiruje.
- Spitzer M., *Cyfrowa demencja. W jaki sposób pozbawiamy rozumu siebie i swoje dzieci*, tłum. A. Lipiński, Słupsk 2013: Wydawnictwo Dobra Literatura.

Czasopisma

- Aagaard J., *Multitasking as distraction: A conceptual analysis of media multitasking research*, „Theory & Psychology” 2019, vol. 29, issue 1, s. 87–99, DOI: 10.1177/0959354318815766.
- Astin A.W., *Student Involvement: a development theory for higher education*, „Journal of College Student Development” 1999, vol. 40, no. 5, s. 518–529.
- Fredricks J.A., Blumenfeld P.C., Paris A.H., *School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence*, „Review of Educational Research” 2004, vol. 74, issue 1, s. 59–109, DOI: 10.3102/00346543074001059.
- Hirnstein M., Laroi F., Laloyaux J., *No sex difference in an everyday multitasking paradigm*, „Psychological Research” 2019, vol. 83, issue 2, s. 286–296, DOI: 10.1007/s00426-018-1045-0.
- Jamet E., Gonthier C., Cojean S., Colliot T., Erhel S., *Does multitasking in the classroom affect learning outcomes? A naturalistic study*, „Computers in Human Behavior” 2020, vol. 106, 106264, DOI: 10.1016/j.chb.2020.106264.
- Kahn W.A., *Psychological condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 1990, vol. 33, no. 4, s. 692–724, DOI: 10.2307/256287.
- Kmiotek K., *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2012, nr 8, s. 285–298.
- Martín-Perpiñá M.M., Viñas Poch F., Malo Cerrato S., *Media multitasking impact in homework, executive function and academic performance in Spanish adolescents*, „Psicothema” 2019, vol. 31, no. 1, s. 81–87, DOI: 10.7334/psicothema2018.178.
- Russell J.A., *Core Affect and the Psychological Construction of Emotion*, „Psychological Review” 2003, vol. 110(1), s. 145–172, DOI: 10.1037/0033-295X.110.1.145.

Netografia

- Atroszko B., *Zaangażowanie studentów pwdagogiki wczesnej edukacji w naukę na studiach*, [w:] *Reviewed Proceedings of the Interdisciplinary Scientific International*

- Conference for PhD students and assistants QUAERE 2019, vol. IX, June 24 – 28, 2019, Hradec Králové: Magnanimitas, s. 796–805, <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/17125/Zaanga%C5%BCowanie%20student%C3%B3w%20pedagogiki%20wczesnej%20edukacji%20w%20nauk%C4%99%20na%20studiach.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [dostęp: 15.06.2021].*
- Badania Ankiety – wiedza z pierwszej ręki, Badania ankietowe i ich rodzaje, <https://www.badania-ankietowe.com.pl/badania-ankietowe-i-ich-rodzaje> [dostęp: 20.04.2021].
- Luo J., Liang L., *Exploring the relationships among university students' media multitasking, personality and academic performance: A quantitative study*, International Scientific Conference: Lodging the Theory in Social and Educational Practice, April 2018, <https://goo.gl/RbjvjH> [dostęp: 5.06.2021].
- Robinson D., Perryman, S., Hayday, S., *The Drivers of Employee Engagement Report*, Brighton 2004: Institute for Employment Studies, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> [dostęp: 5.06.2021].
- Zaangażowanie [hasło], *Wielki Słownik Języka Polskiego* online, https://wsjp.pl/index.php?id_hasla=42185 [dostęp: 5.06.2021].
- Wielozadaniowość [hasło], *Słownik Języka Polskiego* online, <https://sjp.pl/wielozadaniowo%C5%9B%C4%87> [dostęp: 15.07.2020].

Streszczenie

Sytuacja pandemiczna jest dla każdego człowieka zjawiskiem nowym, często powoduje stres wywołany zachwianiem poczucia bezpieczeństwa, odczuwaniem niepewności jutra czy troską o zdrowie i funkcjonowanie najbliższych. Wraz z początkiem pandemii Covid-19 wiele organizacji, w tym uczelnie wyższe, przyjęło system pracy zdalnej. W kontekście zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych tematyka zaangażowania zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Celem artykułu jest ocena zaangażowania studentów w proces kształcenia na uczelni i poza nią w dobie pandemii. W badaniu przyjęto dwie hipotezy badawcze: H1: Kobiety wykazują się większym niż mężczyźni zaangażowaniem w realizowane zadania; H2: Kobiety częściej niż mężczyźni wykazują się wielozadaniowością. Hipotezy nie zostały jednoznacznie potwierdzone.

Słowa kluczowe: zaangażowanie studentów, wielozadaniowość, wyniki badań, nauka zdalna, pandemia Covid-19

The commitment of students during a pandemic – results of own research

Abstract

A pandemic situation is a new phenomenon for every person, it often causes stress caused by an imbalance in the sense of security, the feeling of uncertainty about tomorrow or concern for the health and functioning of loved ones. With the onset of Covid-19, many organizations adopted a remote work system, as did universities. In the context of changing socio-economic conditions, the subject of engagement is becoming more and more important. The aim of the article is to assess the involvement of students in the education

process at the university and outside it in the time of the pandemic. Two research hypotheses were adopted in the study: H1: Women show greater commitment to the tasks carried out than men; H2: Women are more likely to multitask than men. The hypotheses have not been conclusively confirmed.

Key words: students commitment, multitasking, research results, on-line learning, the Covid-19 pandemic

CZEŚĆ III

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I UCZENIA SIĘ ORGANIZACJI

Sylwia Wiśniewska

dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości,
Katedra Zarządzania Zasobami Pracy
<https://orcid.org/0000-0003-4760-2634>

Kamil Wiśniewski

dr, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Prawa i Nauk Społecznych,
Katedra Zarządzania
<https://orcid.org/0000-0002-4708-4163>

Robert Szydło

mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości,
Katedra Zarządzania Zasobami Pracy
<https://orcid.org/0000-0003-1411-1687>

ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ NA POZIOMIE OTOCZENIA A ZATRUDNIALNOŚĆ PRACOWNIKÓW

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa i zatrudnieni w nich pracownicy funkcjonują w realiach turbulentnego otoczenia. Działając w zmiennym i nieprzewidywalnym środowisku, poszukują różnych możliwości rozwoju, które powinny umożliwić im efektywne funkcjonowanie na globalnym rynku, a pracownikom sprawne poruszanie się po wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Jednym z takich rozwiązań jest implementacja organizacyjnego uczenia się, który to proces może przebiegać na różnych poziomach.

Celem niniejszego opracowania jest określenie poziomu świadomości pracowników w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia w procesie rozwijania ich zatrudnialności (*employability*) na współczesnym rynku pracy. Na potrzeby realizacji przyjętego celu przeprowadzono studia literatury przedmiotu oraz zrealizowano własne

badania empiryczne z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (*Computer-Assisted Web Interview, CAWI*). Prezentowane wyniki badań dotyczą problematyki organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia w kontekście postrzeganej zatrudnialności pracowników¹. Poziom ten jest szczególnie istotny w dobie pandemii Covid-19, która sprawiła, że otoczenie jeszcze intensywniej determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich pracowników.

2. Przegląd literatury

W globalnej, konkurencyjnej gospodarce opartej na wiedzy (GOW), w której zmiana jest codziennością, znaczenie zatrudnialności jest powszechnie podkreślane zarówno przez decydentów politycznych, jak i naukowców².

W polskiej literaturze przedmiotu termin *employability* interpretowany jest jako „zdolność do bycia zatrudnionym”, „zdolność do zatrudnienia” czy „potencjał kariery”. Najczęściej wykorzystywanym określeniem jest jednak „zatrudnialność”³. W początkowych fazach rozwoju tej koncepcji pojęcie zatrudnialności rozpatrywane było głównie na poziomie makroekonomicznym, a jego rozumienie ograniczano do poszukiwania fizycznie sprawnych pracowników⁴. Obecnie zagadnienie zatrudnialności analizowane jest przede wszystkim w odniesieniu do organizacji lub jednostki ludzkiej. Co warto podkreślić, rozpatrywane jest ono w różnych wymiarach. W podejściu jednowymiarowym zatrudnialność to zdolność danej osoby do uzyskania, utrzymania i zmieniania zatrudnienia na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Ujęcie wielowymiarowe podkreśla z kolei, że zatrudnialność dotyczy nie tylko konkretnej osoby, ale także pewnego ogółu osób. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że do klu-

¹ Analizy prowadzone w ramach badań dotyczyły również poziomów: pracownika, zespołu i organizacji.

² E. Peeters, J. Nelissen, N. De Cuyper, A. Forrier, M. Verbruggen, H. De Witte, *Employability capital: a conceptual framework tested through expert analysis*, „Journal of Career Development” 2019, vol. 46, issue 2, s. 79–93, DOI: 10.1177/0894845317731865.

³ Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*, Warszawa 2018: PWE; I. Marzec, *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Katowice 2015: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach; S. Wiśniewska, *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, t. 35, nr 1, s. 11–24, DOI: 10.5604/01.3001.0009.4583.

⁴ W.H. Beveridge, *Unemployment: A Problem of Industry*, London 1909: Longmans Green, and co., s. 215–217.

czowych determinant indywidualnej zatrudnialności należą kompetencje pracownicze⁵.

Zatrudnialność oparta na kompetencjach oznacza zdolność stałego utrzymywania, zdobywania lub tworzenia pracy przez optymalne wykorzystanie przez daną osobę posiadanych kompetencji zawodowych⁶. W nawiązaniu do zaprezentowanej definicji zatrudnialność pojmowana jest również jako zestaw wiedzy, umiejętności i cech osobowych, które przyczyniają się do zwiększenia bezpieczeństwa zatrudnienia i sukcesu na rynku pracy⁷; rozumiana jest ona także jako zdolność pracownika do radzenia sobie na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, związana m.in. z przewidywaniem oraz przystosowywaniem się do ciągłych zmian zachodzących na tym rynku, wynikających z rozwoju technologicznego i warunków makroekonomicznych⁸. Znaczenie różnorodnych czynników kształtujących zatrudnialność podkreśla również definicja, zgodnie z którą jest to „kombinacja czynników, które pozwalają danej osobie zmierzać w kierunku zatrudnienia, podejmować je oraz utrzymać, a także rozwijać karierę zawodową – to pojęcie złożone, obejmujące nie tylko cechy danej osoby, jej umiejętności, postawę czy motywację, lecz także inne czynniki zewnętrzne wykraczające poza politykę edukacyjną i szkoleniową, takie jak uregulowania rynku pracy, demografia, struktura gospodarki oraz ogólna sytuacja gospodarcza”⁹. Warto odnotować, że postrzegana zatrudnialność interpretowana jest jako ocenianie przez daną jednostkę ludzką możliwości zatrudnienia u obecnego lub innego pracodawcy¹⁰. Przytoczone definicje podkreślają odpowiedzialność danej osoby za rozwój wła-

⁵ S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, *Telepraca a zatrudnialność na współczesnym rynku pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2017, nr 1(544), s. 27–29, DOI: 10.5604/01377043.1228548.

⁶ C.M. Van der Heijde, B.I.J.M. Van der Heijden, *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, „Human Resource Management” 2006, vol. 45, issue 3, s. 449–476, DOI: 10.1002/hrm.20119.

⁷ M. Yorke, P.T. Knight, *Embedding employability into the curriculum*, York 2004: Learning and Teaching Support Network, s. 3.

⁸ M. Świgoń, *Potencjał kariery studentów kierunków i specjalności informatycznych*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2014, nr 66(2), s. 79–90.

⁹ Konkluzje Rady z dnia 11 maja 2012 r. w sprawie zatrudnialności absolwentów szkół i uczelni (2012/C 169/04), Dz. Urz. UE C 169, 15.06.2012, s. 12, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012XG0615\(04\)&from=PL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012XG0615(04)&from=PL) PDF [dostęp: 1.08.2022].

¹⁰ D. Vanhercke, N. De Cuyper, E. Peeters, H. De Witte, *Defining perceived employability: a psychological approach*, „Personnel Review” 2014, vol. 43, no. 4, s. 592–605, DOI: 10.1108/PR-07-2012-0110.

snej kariery zawodowej, rosnące znaczenie permanentnego podnoszenia poziomu kompetencji pracowniczych, a także eksponując różnorodność czynników wpływających na zatrudnialność.

Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że do determinant zatrudnialności na współczesnym rynku pracy zaliczyć można organizacyjne uczenie się¹¹. Jest ono związane z pozyskiwaniem, tworzeniem, rozwijaniem, rozpowszechnianiem i wykorzystywaniem wiedzy w ramach organizacji oraz jej adaptowaniem się do zmian zachodzących w otoczeniu. Pojęcie to jest definiowane jako „proces z udziałem informacji i wiedzy, prowadzący do zmiany w zasobach wiedzy organizacji, który może powodować zmiany zachowań ludzi i tworzy zdolności adaptacyjne organizacji doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu”¹².

Poddając analizie definicje organizacyjnego uczenia się, można wskazać jego następujące cechy¹³:

- 1) stanowi proces ukierunkowany na osiągnięcie założonych celów,
- 2) może prowadzić do zmiany celów organizacji,
- 3) jest determinowane przez zmiany, które mają miejsce w organizacji i w jej otoczeniu,
- 4) dotyczy przede wszystkim ludzi (na poziomie indywidualnym, grupowym, całej organizacji i międzyorganizacyjnym),
- 5) pozwala na rozpoznanie błędów w funkcjonowaniu organizacji,
- 6) jednym z jego efektów jest kreowanie nowej wiedzy,
- 7) posiada interdyscyplinarny charakter,
- 8) zwiększa efektywność działania organizacji, zwłaszcza rozpatrywaną w długim okresie,
- 9) stanowi następstwo transferu wiedzy,
- 10) umożliwia zwiększenie zdolności adaptacyjnych oraz poziomu innowacyjności organizacji, m.in. w wyniku przejścia od adaptacyjności do proaktywności.

¹¹ S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, *Organizacyjne uczenie się jako determinanta zatrudnialności pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 7(966), s. 20–27, DOI: 10.33141/po.2020.07.03.

¹² B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, D. Gach, M. Makowiec, *Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Warszawa 2007: Difin, s. 45.

¹³ P. Łukasik, *Komunikacja i organizacyjne uczenie się w kontekście wspomagania innowacji*, Kraków 2015: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 25–26.

Organizacyjne uczenie się można badać na poszczególnych poziomach, na których ma ono miejsce¹⁴, tj. na poziomach: (1) pracownika, (2) zespołu, (3) organizacji, (4) otoczenia¹⁵.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie otoczenia w procesie organizacyjnego uczenia, gdyż otoczenie zewnętrzne organizacji w znaczący sposób wpływa na zachodzące w niej procesy uczenia się. Koncepcja ta odwołuje się do uczenia się nie tylko w ramach organizacji, ale również na bazie zjawisk zewnętrznych, w tym sukcesów i porażek innych organizacji. Istotną kwestią jest uczenie się od podmiotów, z którymi organizacja kooperuje. Cennym źródłem wiedzy dla uczestników tego procesu mogą okazać się interesariusze zewnętrzni, tacy jak: klienci, dostawcy, podmioty i eksperci współpracujący z organizacją czy lokalne społeczności. Co istotne, otoczenie może determinować funkcjonowanie organizacji, również w obszarze organizacyjnego uczenia się¹⁶.

Istotnym problemem związanym z organizacyjnym uczeniem się na poziomie otoczenia jest jego zmienność. Z jednej strony stanowi ona szansę na uczenie się coraz to nowych zagadnień w odpowiedzi na bodźce zewnętrzne. Z drugiej jednak strony może być barierą w efektywnej realizacji procesów uczenia się na poziomie otoczenia. Przykładowo, nadmierna złożoność i dynamika zmian w otoczeniu mogą implikować trudności w trafnym rozpoznawaniu zależności przyczynowo-skutkowych

¹⁴ Por. S.Y. Chou, C. Ramser, *A multilevel model of organizational learning: incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management*, „The Learning Organization” 2019, vol. 26, no. 2, s. 132–145, DOI: 10.1108/TLO-10-2018-0168; B. Mikuła, *Modele przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002: Difin, s. 16–17; K.V. Morland, D. Breslin, F. Stevenson, *Development of a multi-level learning framework*, „The Learning Organization” 2019, vol. 26, no. 1, s. 78–96, DOI: 10.1108/TLO-04-2018-0080; S. Sysko-Romańczuk, A. Lozano Platonoff, A. Rudawska, *Koncepcja organizacyjnego uczenia się – podstawowe perspektywy badawcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 2, s. 7–8; A. Zgrzywa-Ziemak, *Istota organizacyjnego uczenia się*, [w:] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Warszawa 2009: Difin, s. 18–19.

¹⁵ Szerzej na ten temat: S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, *Organizacyjne uczenie się...*, *op. cit.*, s. 20–27.

¹⁶ A. Jednoralska, *Uwarunkowania procesów uczenia się w małych i średnich firmach technologicznych*, praca doktorska, promotor: prof. UW, dr hab. K. Klincewicz, Warszawa 2014: Uniwersytet Warszawski, s. 18, 33; D. Latusek-Jurczak, *Poziyskiwanie wiedzy z otoczenia. Wywiad gospodarczy. Relacje z partnerami oparte na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, wyd. 2, Warszawa 2012: Wolters Kluwer Polska, s. 220–225.

pomiędzy podejmowanymi działaniami a ich konsekwencjami. To w rezultacie może prowadzić do błędnej interpretacji i formułowania nieprawdziwych wniosków, a następnie uczenia się ich przez pracowników organizacji. Innym problemem, który można zaobserwować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacji, jest niedostrzeżenie lub negowanie związków zachodzących pomiędzy obserwowanymi zjawiskami z uwagi na złożoność analizowanych sytuacji i brak możliwości ich pełnej oceny¹⁷.

W kontekście organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia warto podkreślić kluczową rolę pracowników, którzy w ramach wykonywania obowiązków zawodowych wchodzą w liczne interakcje np. z klientami, dostawcami, konkurentami czy pracownikami innych organizacji, czerpiąc unikatową wiedzę, którą mogą popularyzować w ramach organizacji. Uczą się oni od podmiotów z otoczenia w ramach kolektywnego rozwiązywania zaistniałych problemów, a także kontaktów formalnych i równie istotnych relacji nieformalnych. Co ważne, ta grupa pracowników nie tylko wnosi do organizacji wiedzę ze środowiska zewnętrznego, ale również popularyzuje wiedzę o organizacji w jej otoczeniu. Menedżerowie zainteresowani usprawnianiem procesu organizacyjnego uczenia się w podmiocie, którym zarządzają, powinni skoncentrować się na tej grupie pracowniczej, dostarczając jej niezbędnej wiedzy, sprzętu i technologii. Powinno to pozwolić pracownikom skuteczniej się uczyć na bazie wiedzy, jaką można czerpać z otoczenia, a następnie rozpowszechniać tę wiedzę w ramach organizacji, w której pracują. Co więcej, ma to pomóc w dzieleniu się przez organizację z otoczeniem wiedzą w ustalonym, optymalnym zakresie¹⁸.

3. Metodyka badań

W zrealizowanych badaniach empirycznych posłużono się podejściem eksploracyjnym. Istotna dla dalszej interpretacji wyników jest operacjonalizacja kluczowych pojęć. Na potrzeby przeprowadzonych badań oraz niniejszego opracowania przyjęto, że postrzegana zatrudnialność

¹⁷ B. Levitt, J.G. March, *Organizational learning*, „Annual Review of Sociology” 1988, vol. 14, s. 323, DOI: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535.

¹⁸ S.L. Hoe, *The boundary spanner's role in organizational learning: unleashing untapped potential*, „Development and Learning in Organizations” 2006, vol. 20, no. 5, s. 9–10, DOI: 10.1108/14777280610687989.

oznacza subiektywnie ocenianą możliwość podjęcia, utrzymania oraz zmiany zatrudnienia, a także rozwoju kariery zawodowej, wynikającą zarówno z czynników indywidualnych, jak i kontekstualnych¹⁹. Przyjęto także, że organizacyjne uczenie się to „proces, na który składają się zmiany w obrębie zasobów wiedzy, tworzenie wspólnych wzorców działań oraz wzrost organizacyjnych kompetencji służących bieżącej działalności i rozwiązywaniu problemów”²⁰. Badania dotyczyły oceny wpływu organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia na postrzeganą zatrudnialność pracowników na współczesnym rynku pracy.

Organizacyjne uczenie się na poziomie otoczenia zostało opisane za pomocą dwóch zmiennych, którymi są: (1) alianse strategiczne dotyczące wspólnego rozwijania wiedzy w ramach działalności badawczo-rozwojowej i (2) wymiana poglądów pomiędzy pracownikami różnych organizacji na forach internetowych. Wynik oceny został ustalony jako średnia arytmetyczna wyników uzyskanych z powyższych zmiennych. Pozostałe zmienne zostały zoperacjonalizowane w następujący sposób:

- 1) płeć – żeńska oraz męska; istniała również możliwość nieudzielenia odpowiedzi na to pytanie,
- 2) wiek – wpisywany przez respondentów w postaci lat,
- 3) poziom edukacji – zapisany na ośmiostopniowej skali reprezentującej poziomy edukacji w Polsce (podstawowy, zawodowy, średni, średni techniczny, policealny, wyższy licencjacki/inżynierski, wyższy magisterski oraz odpowiedź inne),
- 4) stanowisko pracy – reprezentowane przez miejsce w hierarchii organizacji (menedżer, lider zespołu, specjalista oraz inne),
- 5) doświadczenie zawodowe – określane przez respondentów w latach,
- 6) status zawodowy – opisywany poprzez wartości (pracownik sektora prywatnego, pracownik sektora publicznego, przedsiębiorca, inne),
- 7) profil przedsiębiorstwa – opisywany jako przedsiębiorstwo przemysłowe, usługowe, mieszane lub inne,
- 8) rozmiar przedsiębiorstwa – klasyfikowany według podziału na przedsiębiorstwa mikro, małe, średnie oraz duże,

¹⁹ Por. S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, R. Szydło, *The relationship between organizational learning at the individual level and perceived employability: a model-based approach*, „Sustainability” 2021, vol. 13, 7561, DOI: 10.3390/su13147561.

²⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, tłum. K. Wacowska, Kraków 2002: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, s. 35.

9) generacja – opisywana na czterech poziomach (*Baby-Boomers*, generacja X, generacja Y, generacja Z).

Kwestionariusz ankiety umożliwiał ocenę ważności każdego z kryteriów w skali od 0 („kryterium nie jest ważne”) do 7 („kryterium jest bardzo ważne”). Pojawiła się również możliwość wskazania, że dane rozwiązanie nie było stosowane. Całość arkusza składała się z czterech części – definicji zatrudnialności oraz organizacyjnego uczenia się, oceny postrzeganego wpływu organizacyjnego uczenia się na zatrudnialność, ogólnej oceny przewidywanego wpływu oraz metryczki. Rzetelność kwestionariusza mierzona za pomocą współczynnika alfa-Cronbacha wyniosła 0,957 dla całego kwestionariusza oraz od 0,741 do 0,914 dla poszczególnych wymiarów.

Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w okresie od września do listopada 2019 r., a właściwe badania między marcem i majem 2020 r. Dane zbierano w oparciu o dobór celowy – zebrano 351 odpowiedzi pracowników przedsiębiorstw z całej Polski. Warto zauważyć, że badania były prowadzone w oparciu o standardy etyczne. Wszystkie osoby wyraziły chęć udziału w badaniach oraz mogły z nich w dowolnej chwili zrezygnować. Pozyskiwanie danych było prowadzone w oparciu o metodę CSAQ za pomocą formularzy Google, a same wyniki przechowywane są na zabezpieczonym dysku w ramach usługi *Google Workspace*.

Analizy statystyczne zostały przeprowadzone za pomocą oprogramowania Predictive Solutions 6 (z pakietem SPSS 26). W ramach badań zastosowano następujące narzędzia statystyczne: (1) test Shapiro-Wilka do określenia normalności rozkładu zmiennych, (2) test *U* Manna-Whitneya do określenia różnic pomiędzy dwoma grupami, (3) test *H* Kruskala-Wallisa do określenia różnic wielu grup.

W badaniach uczestniczyło 351 osób, w tym 274 kobiety (78,1%) oraz 77 mężczyzn (21,9%) w wieku od 19 do 64 lat (średnia = 27,04 roku przy odchyleniu standardowym równym 8,39 oraz dominancie wynoszącej 23 lata). Osoby badane miały od roku do 40 lat doświadczenia zawodowego. Zawodowy poziom edukacji reprezentowały 3 osoby (0,9%), poziom średni 55 osób (15,7%), średni techniczny 62 osoby (17,6%), policealny 12 osób (3,4%), wyższy licencjacki/inżynierski 132 osoby (37,8%), magisterski 81 osób (23,1%), a poziom doktoratu 5 osób (1,5%); jedna osoba nie podała poziomu wykształcenia. Warto nadmienić, że 73 osoby były zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwach (20,8%), 97 osób w przedsiębiorstwach małych (27,6%), 66 osób w średnich (18,8%) oraz 115 osób

w dużych (32,8%). Co więcej, 5,7% próby badawczej stanowili przedstawiciele generacji *Baby-Boomers*, 8,5% generacji X, 53,8% generacji Y a 30,08% generacji Z; cztery osoby nie przyznały się do swojego wieku.

4. Wyniki badań

Wynik końcowy postrzeganego wpływu organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia (zmienna otoczenie) na zatrudnialność przedstawiono w tabeli 1. Średnia uzyskana w wyniku badań wyniosła 3,71 (SD = 1,97). Jest ona mniejsza od mediany, która wynosi 4. Warto zauważyć również, że dominanta wynosi 5. Może to oznaczać pozytywną ocenę postrzeganego wpływu organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia na zatrudnialność. Wartości minimalne i maksymalne obejmują swoim zasięgiem wszystkie możliwe odpowiedzi, co świadczy o dużym rozłożeniu wyników.

Tabela 1. Wpływ organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia na zatrudnialność

N	Ważne	351
	Braki danych	0
Średnia		3,71
Mediana		4,00
Dominanta		5,00
Odchylenie standardowe		1,97
Minimum		0,00
Maksimum		7,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badania normalności rozkładu zmiennej otoczenie zawarto w tabeli 2. Wynik testu Shapiro-Wilka ($W = 0,940$, $p < 0,001$) wskazuje na brak zbliżenia się rozkładu zmiennej do rozkładu normalnego.

Tabela 2. Badanie normalności rozkładu zmiennej otoczenie

Wyszczególnienie	Test Kołmogorowa-Smirnowa ^a			Test Shapiro-Wilka		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
Otoczenie	0,118	351	0,000	0,940	351	0,000
a – z poprawką istotności Lillieforsa						

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejnym krokiem badawczym było określenie zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami a zmienną otoczenie. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena związku poszczególnych wymiarów na zmienną otoczenie

Aspekt	<i>U</i> Manna-Whitney'a / <i>H</i> Kruskala-Wallisa / Rho Spearmana	df	p	Decyzja
Płeć	$U = 10197,5$	-	0,654	brak różnic
Wiek	$R = -0,054$	-	0,156	brak różnic
Poziom edukacji	$H = 5,295$	6	0,507	brak różnic
Stanowisko pracy	$H = 0,357$	3	0,949	brak różnic
Doświadczenie zawodowe	$R = -0,014$	-	0,396	brak różnic
Status zawodowy	$H = 4,021$	3	0,259	brak różnic
Rozmiar przedsiębiorstwa	$H = 10,391$	3	0,016	istotne różnice
Profil przedsiębiorstwa	$H = 1,137$	3	0,768	brak różnic
Generacje	$H = 0,765$	2	0,858	brak różnic

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu określenia związku poszczególnych wymiarów ze zmienną otoczenie wykonano nieparametryczne testy *U* Manna-Whitneya, *H* Kruskala-Wallisa oraz Rho Spearmana. Wybór testów został podyktowany brakiem normalności rozkładu zmiennej otoczenie. Większość z testów wykazała brak istotnych statystycznie różnic oraz związków. Jedynie w zmiennej rozmiar przedsiębiorstwa test *H* Kruskala-Wallisa wskazał na istotną statystycznie różnicę ($H = 10,391$, $p = 0,016$). Dla dokładniejszego zbadania zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami wykonano porównywanie parami testem *U* Manna-Whitneya. Wyniki pomiaru przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki porównywania parami dla zmiennej otoczenie

Rozmiar przedsiębiorstwa		<i>U</i> Manna-Whitney'a	p	Decyzja
Mikro	Małe	$U = 3054$	0,124	brak różnic
Mikro	Średnie	$U = 2067$	0,147	brak różnic
Mikro	Duże	$U = 3044,5$	0,001	istotne różnice
Małe	Średnie	$U = 3196$	0,986	brak różnic
Małe	Duże	$U = 4836$	0,094	brak różnic
Średnie	Duże	$U = 3264$	0,116	brak różnic

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z przedstawionych analiz wynika, że jedyna istotnie statystyczna różnica występuje pomiędzy przedsiębiorstwami mikro ($Mdn = 4,5$) oraz dużymi ($Mdn = 3,5$). Oznacza to, że pracownicy mikroprzedsiębiorstw pozytywniej postrzegają wpływ organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia na zatrudnialność na współczesnym rynku pracy. W celu pogłębienia wnioskowania autorzy zdecydowali się na analizę obydwu czynników osobno. Wyniki przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Wpływ aliansów strategicznych oraz wymiany poglądów na forach na zatrudnialność

Wyszczególnienie		Alianse strategiczne	Wymiana poglądów na forach
N	Ważne	351	351
	Braki danych	0	0
Średnia		3,47	3,95
Mediana		4,00	4,00
Odchylenie standardowe		2,25	2,22
Rozstęp		7,00	7,00
Minimum		0,00	0,00
Maksimum		7,00	7,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Średnia dla wymiany poglądów na forach wynosi 3,95 ($SD = 2,22$), a dla aliansów strategicznych 3,47 ($SD = 2,25$). Są one mniejsze od mediany, która w obu przypadkach wynosi 4. Wartości minimalne i maksymalne obejmują swoim zasięgiem wszystkie możliwe odpowiedzi, co świadczy o dużym rozłożeniu wyników. Wyniki badania normalności rozkładu zmiennej otoczenie zawarto w tabeli 6.

Tabela 6. Badanie normalności rozkładu dla zmiennych

Wyszczególnienie	Test Kołmogorowa-Smirnowa ^a			Test Shapiro-Wilka		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
Alianse strategiczne	0,209	351	0,000	0,894	351	0,000
Wymiana poglądów na forach	0,165	351	0,000	0,906	351	0,000

^a – z poprawką istotności Lillieforsa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki testu Shapiro-Wilka ($W = 0,894$, $p < 0,001$ oraz $W = 0,906$, $p < 0,001$) wskazują na brak zbliżenia się rozkładu zmiennych do rozkładu normalnego. Następnym krokiem badawczym było określenie zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami a zmienną otoczenie. Wyniki dla zmiennej alianse strategiczne zaprezentowano w tabeli 7 a dla zmiennej wymiana poglądów na forach w tabeli 8.

Tabela 7. Wyniki testów statystycznych dla zmiennej alianse strategiczne

Aspekt	<i>U</i> Manna-Whitney'a / <i>H</i> Kruskala-Wallis / Rho Spearmana	df	p	Decyzja
Płeć	$U = 9925,00$	-	0,419	brak różnic
Wiek	$R = -0,040$	-	0,453	brak różnic
Poziom edukacji	$H = 7,522$	6	0,275	brak różnic
Stanowisko pracy	$H = 0,420$	3	0,936	brak różnic
Doświadczenie zawodowe	$R = -0,011$	-	0,834	brak różnic
Status zawodowy	$H = 3,143$	3	0,370	brak różnic
Rozmiar przedsiębiorstwa	$H = 7,287$	3	0,063	brak różnic
Profil przedsiębiorstwa	$H = 0,757$	3	0,860	brak różnic
Generacje	$H = 0,154$	2	0,985	brak różnic

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W opracowaniu nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic pomiędzy poszczególnymi aspektami.

Tabela 8. Wyniki testów statystycznych dla zmiennej wymiana poglądów

Aspekt	<i>U</i> Manna-Whitney'a / <i>H</i> Kruskala-Wallis / Rho Spearmana	df	p	Decyzja
Płeć	$U = 9766,00$	-	0,312	brak różnic
Wiek	$R = -0,061$	-	0,251	brak różnic
Poziom edukacji	$H = 5,417$	6	0,492	brak różnic
Stanowisko pracy	$H = 1,325$	3	0,723	brak różnic
Doświadczenie zawodowe	$R = -0,012$	-	0,829	brak różnic
Status zawodowy	$H = 5,442$	3	0,142	brak różnic
Rozmiar przedsiębiorstwa	$H = 9,014$	3	0,029	istotne różnice
Profil przedsiębiorstwa	$H = 2,422$	3	0,490	brak różnic
Generacje	$H = 0,698$	2	0,698	brak różnic

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu określenia związku poszczególnych wymiarów ze zmienną otoczenie wykonano nieparametryczne testy U Manna-Whitneya, H Kruskala-Wallisa oraz Rho Spermmana. Wybór testów został podyktowany brakiem normalności rozkładu zmiennej otoczenie. Większość z testów wykazała brak istotnych statystycznie różnic oraz związków. Jedynie w zmiennej rozmiar przedsiębiorstwa test H Kruskala-Walisa wskazał na istotną statystycznie różnicę ($H = 9,014$, $p = 0,029$). Dla dokładniejszego zbadania zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami wykonano porównywanie parami testem U Manna-Whitneya. Wyniki pomiaru przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Wyniki porównywania parami dla zmiennej wymiana poglądów

Rozmiar przedsiębiorstwa		U Manna-Whitney'a	p	Decyzja
Mikro	Małe	U = 3076	0,139	brak różnic
Mikro	Średnie	U = 2112	0,204	brak różnic
Mikro	Duże	U = 3139,5	0,003	istotne różnice
Małe	Średnie	U = 3164	0,899	brak różnic
Małe	Duże	U = 4883	0,114	brak różnic
Średnie	Duże	U = 3297	0,137	brak różnic

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z przedstawionych analiz wynika, że jedyna istotnie statystyczna różnica występuje pomiędzy przedsiębiorstwami mikro ($Mdn = 5$) oraz dużymi ($Mdn = 4$). Oznacza to, że pracownicy mikroprzedsiębiorstw pozytywniej postrzegają wpływ wymiany poglądów na forach na zatrudnialność na współczesnym rynku pracy. Może być to związane z mniejszą możliwością wymiany poglądów w przedsiębiorstwach z powodu braku odpowiednich inicjatyw lub braku osób do dyskusji.

5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można pozytywnie ocenić postrzeganie przez respondentów wpływu organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia na zatrudnialność na współczesnym rynku pracy. Uzyskane wyniki badań potwierdzają znaczenie tego uczenia się w kontekście postrzeganej zatrudnialności oraz poszerzają wiedzę w omawianym obszarze²¹. Wskazują także, że nie tylko organizacyjne uczenie się na

²¹ S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, *Organizacyjne uczenie się...*, op. cit., s. 20–27.

poziomie indywidualnym²² i organizacji²³, ale także na poziomie otoczenia należy do kluczowych determinant zatrudnialności. Co warto podkreślić, w realiach gospodarki zmagającej się ze skutkami globalnej pandemii Covid-19 zyskują na znaczeniu możliwości, jakie stwarza skuteczne wdrożenie procesu organizacyjnego uczenia się. Implementacja tego procesu w organizacji może m.in. przyczyniać się do wzrostu poziomu zatrudnialności jej pracowników, np. z uwagi na zdynamizowanie pozyskiwania przez nich specjalistycznej wiedzy spoza organizacji. Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw może bowiem stanowić platformę do wymiany wiedzy w skali globalnej, z czego mogą czerpać zarówno same organizacje, jak i zatrudnieni w nich pracownicy zainteresowani zwiększeniem swojej zatrudnialności w tych niepewnych czasach.

Jak wskazują wyniki badań, źródło wiedzy wykorzystywanej w procesie organizacyjnego uczenia się stanowią alianse strategiczne. W ich ramach wiedza może być pozyskiwana na potrzeby organizacyjnego uczenia m.in. w zakresie bezpośrednich interakcji pomiędzy pracownikami, transferu *know-how*, kolektywnych prac badawczo-rozwojowych, szkoleń czy wizyt studyjnych. Wyniki badań wskazują również na to, że cenną wiedzę na użytek organizacyjnego uczenia się pracownicy mogą czerpać w ramach aktywności na branżowych forach internetowych. Stanowią one platformy wymiany wiedzy o zasięgu globalnym, które stwarzają szerokie możliwości w zakresie wymiany wiedzy dotyczącej m.in. innowacji, rozwiązań napotykanych problemów czy prognoz co do sytuacji w danym sektorze. Organizacyjne uczenie się na poziomie otoczenia przekłada się na rozwój wiedzy i umiejętności pracowników, którzy poprzez partycypację w nim determinują wzrost poziomu swojej zatrudnialności.

*

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu finansowanego z programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt. „Regionalna Inicjatywa Doskonałości w latach 2019–2022” (nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota dofinansowania: 11 897 131,40 PLN).

²² S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, R. Szydło, *The relationship between...*, *op. cit.*

²³ *Ibidem*, *Organisational Learning and Perceived Employability: A Model-Based Approach*, Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA), 23–24 November 2021, Seville, Spain, s. 3557–3566.

Bibliografia

Monografie

- Beveridge W. H., *Unemployment: A Problem of Industry*, London 1909: Longmans Green, and co.
- Jednoralska A., *Uwarunkowania procesów uczenia się w małych i średnich firmach technologicznych*, praca doktorska, promotor: prof. UW, dr hab. K. Klincewicz, Warszawa 2014: Uniwersytet Warszawski.
- Latuszek-Jurczak D., *Poisykiwanie wiedzy z otoczenia. Wywiad gospodarczy. Relacje z partnerami oparte na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, wyd. 2, Warszawa 2012: Wolters Kluwer Polska, s. 220–245.
- Łukasik P., *Komunikacja i organizacyjne uczenie się w kontekście wspomagania innowacji*, Kraków 2015: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Marzec I., *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Katowice 2015: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Mikuła B., *Modele przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002: Difin, s. 9–19.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Gach D., Makowiec M., *Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Warszawa 2007: Difin, s. 42–72.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*, Warszawa [cop. 2018]: PWE.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, tłum. K. Wacowska, Kraków 2002: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Wiśniewska S., Wiśniewski K., Szydło R., *Organisational Learning and Perceived Employability: A Model-Based Approach*, Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA), 23–24 November 2021, Seville, Spain, s. 3557–3566.
- Yorke M., Knight P.T., *Embedding employability into the curriculum*, York 2004: Learning and Teaching Support Network.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Istota organizacyjnego uczenia się*, [w:] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Warszawa 2009: Difin, s. 11–38.

Czasopisma

- Chou S.Y., Ramser Ch., *A multilevel model of organizational learning: incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management*, „The Learning Organization” 2019, vol. 26, no. 2, s. 132–145, DOI: 10.1108/TLO-10-2018-0168.
- Hoe S.L., *The boundary spanner's role in organizational learning: unleashing untapped potential*, „Development and Learning in Organizations” 2006, vol. 20, no. 5, s. 9–11, DOI: 10.1108/14777280610687989.
- Levitt B., March J.G., *Organizational learning*, „Annual Review of Sociology” 1988, vol. 14, s. 319–338, DOI: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535.
- Morland K.V., Breslin D., Stevenson F., *Development of a multi-level learning framework*, „The Learning Organization” 2019, vol. 26, no. 1, s. 78–96, DOI: 10.1108/TLO-04-2018-0080.

- Peeters E., Nelissen J., De Cuyper N., Forrier A., Verbruggen M., De Witte H., *Employability capital: a conceptual framework tested through expert analysis*, „Journal of Career Development” 2019, vol. 46, issue 2, s. 79–93, DOI: 10.1177/0894845317731865.
- Sysko-Romańczuk S., Lozano Platonoff A., Rudawska A., *Koncepcja organizacyjnego uczenia się – podstawowe perspektywy badawcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 2, s. 3–12.
- Świgoń M., *Potencjał kariery studentów kierunków i specjalności informatologicznych*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2014, nr 66(2), s. 79–90.
- Van der Heijde C.M., Van der Heijden B.I.J.M., *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, „Human Resource Management” 2006, vol. 45, issue 3, s. 449–476, DOI: 10.1002/hrm.20119.
- Vanhercke D., De Cuyper N., Peeters E., De Witte H., *Defining perceived employability: a psychological approach*, „Personnel Review” 2014, vol. 43, no. 4, s. 592–605, DOI: 10.1108/PR-07-2012-0110.
- Wiśniewska S., *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, t. 35, nr 1, s. 11–24, DOI: 10.5604/01.3001.0009.4583.
- Wiśniewska S., Wiśniewski K., *Organizacyjne uczenie się jako determinanta zatrudnialności pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 7(966), s. 20–27, DOI: 10.33141/po.2020.07.03.
- Wiśniewska S., Wiśniewski K., *Telepraca a zatrudnialność na współczesnym rynku pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2017, nr 1(544), s. 27–29, DOI: 10.5604/01377043.1228548.
- Wiśniewska S., Wiśniewski K., Szydło R., *The relationship between organizational learning at the individual level and perceived employability: a model-based approach*, „Sustainability” 2021, vol. 13, 7561, DOI: 10.3390/su13147561.

Netografia

Konkluzje Rady z dnia 11 maja 2012 r. w sprawie zatrudnialności absolwentów szkół i uczelni (2012/C 169/04), Dz. Urz. UE C 169, 15.06.2012, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012XG0615\(04\)&from=PL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012XG0615(04)&from=PL) [dostęp: 1.08.2022].

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest określenie poziomu świadomości pracowników w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia w procesie rozwijania ich zatrudnialności (*employability*) na współczesnym rynku pracy. W opracowaniu przedstawiono istotę pojęć „organizacyjne uczenie się” i „zatrudnialność” oraz relacje zachodzące między nimi. Ponadto dokonano analizy rozwiązań z zakresu organizacyjnego uczenia się na poziomie otoczenia ukierunkowanych na rozwój zatrudnialności pracowników. Na potrzeby realizacji przyjętego celu przeprowadzono studia literatury przedmiotu oraz zrealizowano własne badania empiryczne z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (*Computer-Assisted Web Interview, CAWI*).

Słowa kluczowe: organizacyjne uczenie się, zatrudnialność, poziom otoczenia

Organisational learning at the environmental level and the employability of workers

Abstract

The aim of this study is to determine the level of workers' awareness of the importance of organisational learning at the environmental level in the process of developing their employability in the contemporary labour market. The study presents the essence of the concepts of organisational learning and employability as well as the relations between them. In addition, an analysis of solutions in the field of organisational learning at the environmental level focused on the development of employability of workers was carried out. For the purposes of achieving the adopted objective, literature studies on the subject were conducted and own empirical research was carried out with the use of Computer-Assisted Web Interview (CAWI).

Key words: organisational learning, employability, environmental level

Michał Adam Leśniewski

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Zarządzania i Jakości
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8911>

MODEL KOMPETENTNEGO MENEDŻERA W ZARZĄDZANIU MIĘKKIM – STUDIUM TEORETYCZNE

1. Wprowadzenie

Kompetencje¹ i menedżer stanowią obszar zainteresowań nie tylko praktyki gospodarczej, ale także nauk o zarządzaniu i jakości, socjologii i psychologii, w tym socjologii organizacji i psychologii organizacji. W ramach nauk o zarządzaniu i jakości kompetencje i menedżer wchodzi w zakres zainteresowań zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zarządzania miękkiego².

Menedżer w swoim działaniu musi opierać się na kompetencjach, które stanowią jego cechy w kształtowaniu kompetentnego menedżera, który przyczynia się do sprawnego i skutecznego funkcjonowania organizacji³

¹ A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–18, DOI: 10.33141/po.2013.01.03.

² A. Kumar, S.K. Mangla, S. Luthra, A. Ishizaka, *Evaluating the human resource related soft dimensions in green supply chain management implementation*, „Production Planning & Control” 2019, vol. 30, issue 9, s. 699–715, DOI: 10.1080/09537287.2018.1555342; S.M. Takey, M. de Carvalho Monteiro, *Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company*, „International Journal of Project Management” 2015, vol. 33, issue 4, s. 784–796, DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.10.013.

³ Wyraz „organizacja” będzie zamiennie stosowany z wyrazem „przedsiębiorstwo” celem unikania nadmiernych powtórzeń.

w zmiennym otoczeniu⁴. Przedsiębiorstwo chcąc funkcjonować w warunkach gospodarki wolnorynkowej musi dążyć do posiadania kompetentnych menedżerów na różnych szczeblach zarządzania. Od nich właśnie zależy siła przebicia organizacji na rynku. Tak jak różne są organizacje, jak różni są menedżerowie, tak samo różne są cechy kompetentnego menedżera⁵. O tym, czy jest on kompetentny świadczy jakość, a nie liczba jego cech kompetencji. Liczba cech jest jedynie potrzebna do wyeksponowania tego o jakich cechach mówimy, jakie cechy analizujemy (enumeracja cech), natomiast ich jakość potrzebna jest do wyróżnienia stopnia rozwoju i powiązania z innymi cechami. Posiadanie kompetentnych menedżerów stanowi gwarant kompetentnej organizacji⁶.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu koncepcyjnego kompetentnego menedżera w zarządzaniu miękkim organizacją. Opracowanie powstało jako wynik teoretycznej pracy badawczej opartej na studium literatury przedmiotu wraz z autorską interpretacją. Stanowi ono autorski punkt widzenia danego problemu naukowego w ramach nauk o zarządzaniu i jakości. W opracowaniu przyjęto hipotezę badawczą: cechy kompetentnego menedżera wraz ze świadomością funkcji zarządzania tworzą obraz kompetentnego menedżera w zarządzaniu miękkim organizacją.

2. Kompetencje kadry menedżerskiej

Rozwój kompetencji⁷ przyczynia się do kształtowania oddziaływania organizacji na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne w szerokim tego słowa znaczeniu jako zarządzanie organizacją oraz jako źródło rozwoju przedsiębiorstwa w węższym znaczeniu, tj. jako zarządzanie miękkie⁸.

⁴ M. David-Blais, J. Hall, *Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel: Étude critique sur le succès d'une théorie*, „Études de communication” 2005, no. 28, s. 45–58, DOI: 10.4000/edc.257.

⁵ P. Jedynak, *Zarządzanie własnymi kompetencjami – przesłanki i egzemplifikacja*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1, s. 8–11, DOI: 10.33141/po.2010.01.02.

⁶ A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Kraków 2021: Oficyna Wydawnicza KAAFM; G. Roszyk-Kowalska, J. Kraśniak, *Kluczowe kompetencje kadry kierowniczej przedsiębiorstw sektora Hi-Tech. Diagnoza luki umiejętności*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 4, s. 38–44, DOI: 10.33141/po.2020.04.05.

⁷ V. Horváth, *Project management competence – definitions, models, standards and practical implications*, „Vezetéstudomány – Budapest Management Review” 2019, vol. 50, no. 11, s. 2–17, DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.11.01.

⁸ M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękką przedsiębiorstw*, Warszawa 2015: Difin.

Kompetencje organizacji wynikają z kompetencji jej pracowników⁹. Ich bagaż doświadczeń, wiedza, umiejętności, zaangażowanie czy kreatywność, kształtują markę przedsiębiorstwa, a kompetentni pracownicy wywierają wpływ na zainteresowanie klientów jego produktami/usługami¹⁰.

Z poziomu zarządzania kompetencje są rozwijane m.in. w ramach¹¹:

- 1) teorii kapitału ludzkiego,
- 2) menedżerskich teorii firmy,
- 3) teorii behawioralnej,
- 4) teorii agencji,
- 5) teorii zarządzania jakością,
- 6) teorii zarządzania kompetencjami.

Powyższe poglądy stanowią perspektywę teoretyczną i badawczą kształtowania kompetencji kadry menedżerskiej¹². Kompetencje nie stanowią czegoś trwałego – trzeba je permanentnie kształtować¹³.

Teoria kapitału ludzkiego

Sformułowanie „kapitał ludzki” zostało użyte po raz pierwszy w 1961 roku przez Theodore’a W. Schultza w opracowaniu pt. *Investment in Human*

⁹ D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, *Kompetencje człowieka – tradycja i współczesność*, [w:] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja*, red. S. Konarski, Warszawa 2006: Szkoła Główna Handlowa, s. 33–54.

¹⁰ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012: Difin.

¹¹ Opracowanie własne na podstawie: J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa 2008: Difin; E. Rogalska, *Przedsiębiorstwo w ujęciu menedżerskich teorii firmy*, „*Oeconomia Copernicana*” 2014, t. 5, nr 1, s. 153–174, DOI: 10.12775/OeC.2014.009; A. Solek, *Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*” 2016, nr 5(953), s. 5–20, DOI: 10.15678/ZNUEK.2016.0953.0501; J. Miroński, *Relacja agencji w teorii przedsiębiorstwa*, „*Gospodarka Narodowa*” 2005, nr 4, s. 1–16; K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Warszawa 2011: CH Beck, s. 13–17; M.A. Leśniewski, *Wspieranie rozwoju kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem – ujęcie modelowe*, „*Rynek – Społeczeństwo – Kultura*” 2016, nr 4(20), s. 64–72; A. Rzepka, M.A. Leśniewski, *Interpersonal relationships in shaping the manager’s competencies in an enterprise – theoretical analysis of the research problem*, „*Modern Management Review*” 2019, t. XXIV, nr 2, s. 55–62.

¹² A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Warszawa 2005: WN PWN, s. 127–171.

¹³ G. Drozdowski, J. Rogozińska-Mitrut, J. Stasiak, *The empirical analysis of the core competencies of the company’s resource management risk. Preliminary study*, „*Risks*” 2021, vol. 9, no. 6, 107, s. 1–12, DOI: 10.3390/risks9060107; M. Spychała, A. Branowska, *Managers’ Competencies In The Area Of Entrepreneurship*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*” 2016, nr 68, s. 191–203.

Capital w „*American Economic Review*”. Uznał on, że rozwój ekonomiczny kraju winno upatrywać się nie tylko w przyroście kapitału rzeczowego (dóbr materialnych), ale również w kwalifikacjach czy wiedzy pracowników. Jakościowy aspekt ekonomii Schultz nazwał właśnie kapitałem ludzkim¹⁴. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele definicji tego pojęcia. Część z nich koncentruje się na życiu ludzkim, ucieleśnieniu kapitału w człowieku czy na jego umiejętnościach¹⁵. Większość autorów zajmujących się tym zagadnieniem jest zgodna co do cech jakie odróżniają kapitał ludzki od pozostałego kapitału organizacji:¹⁶

- 1) kapitał ludzki jest w nieodłączny sposób zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie;
- 2) kapitał ludzki nie może być przedmiotem obrotu rynkowego i nie może zmieniać właściciela, ponieważ stanowi integralną część pracownika, która zawsze mu towarzyszy, przez co staje się on trudny do skopiowania;
- 3) jest on własnością zatrudnionych, czyli nie może być zawłaszczony, i może jedynie podlegać „wyzierżawieniu”;
- 4) dysponowanie nim musi odbywać się przy zachowaniu praw jednostek i nie jest tak proste jak w przypadku dysponowania kapitałem rzeczowym;
- 5) odejście pracowników z firmy może wywołać zjawisko zaniku pamięci organizacyjnej – wraz z pracownikiem traci się bezpowrotnie umiejętność, doświadczenie związane z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i innymi pracownikami;
- 6) kapitał ludzki jako jedyny czynnik ekonomiczny sam może powiększać swoją wartość, dzięki temu posiada własną dynamikę rozwoju, nie jest więc zasobem biernym, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach;
- 7) może on przyczynić się do zmniejszenia lub zwiększenia wartości innych rodzajów kapitału firmy; budowanie kapitału ludzkiego polega

¹⁴ J. Grodziski, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Gdańsk 2003: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

¹⁵ M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. idem, Warszawa 2003: Poltext, s. 39–54.

¹⁶ A. Francik, *Zasoby wiedzy organizacji – szansa, czy niepotrzebny balast?*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 2, s. 12.

na inwestowaniu w pracowników, stwarzaniu właściwych warunków do rozwoju;

- 8) jak każdy kapitał także ten posiada stronę jakościową, kształtowaną przez działania o charakterze inwestycyjnym, oraz ilościową, rozpatrywaną z perspektywy kosztów jego wytworzenia.

Koncepcje kompetencji są silnie powiązane z jakościowym obrazem kapitału ludzkiego. W poglądach Jaca Fitza-Enza kapitał ludzki tworzy kombinację wielu czynników, takich jak¹⁷:

- 1) „cechy wnoszone przez człowieka (inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie);
- 2) zdolność pracownika do uczenia się (chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze);
- 3) oraz motywacja pracownika do dzielenia się wiedzą”.

Obraz kompetencji przyjmuje postać trójwymiarową, tj.: wymiar zasobowy, społeczny i handlowy. Relacje umożliwiają przekształcenie wiedzy w czyn, a wartości są filtrem w postrzeganiu działań za właściwe lub nie¹⁸.

Mariusz Bratnicki, Janusz Strużyna i Wojciech Dyduch uważają, że składowymi kapitału ludzkiego są¹⁹:

- 1) „kompetentność pracowników (umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, wiedza teoretyczna, talenty);
- 2) zręczność intelektualna (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian);
- 3) motywacja (chęci działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie)”.

Z analizy literatury poświęconej kapitałowi ludzkiemu wynika, że jego fundamentalnym składnikiem są kompetencje pracowników. Skuteczne zarządzanie kompetencjami przyczynia się do wzrostu wartości kapitału

¹⁷ K. Znańska-Kozłowska, *Partycypacja jako element rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 156. Zob. także: J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, tłum. G. Łuczkiwicz, Kraków 2001: Dom Wydawniczy ABC.

¹⁸ T. Listwan, *Kapitał ludzki*, [w:] *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Warszawa 2004: Difin, s. 98–115.

¹⁹ M. Bratnicki, J. Strużyna, W. Dyduch, *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne*, [w:] *Kapitał intelektualny. Dylematy i Wyzwania*, red. A. Pochtowski, Nowy Sącz 2001: Wyższa Szkoła Biznesu, s. 35.

ludzkiego. Można stwierdzić, że jakość omawianego kapitału przyczynia się do kształtowania sukcesu organizacji²⁰.

Menedżerskie teorie firmy

Teoria firmy wyodrębniła się jako dyscyplina w latach 30. XX wieku²¹. Istotne znaczenie dla rozważanej problematyki mają teorie firmy wywodzące się z teorii nauk organizacji i zarządzania, czyli menedżerskie teorie firmy. Koncentrują się one na separacji własności od zarządzania. Zjawisko to powiązane jest z profesjonalizacją zarządzania, która rozpoczęła się w I połowie XX wieku w społeczeństwach przemysłowych²². Menedżerowie są na tyle silną grupą, że ich interesy mogą przeciwstawiać się interesom właścicieli²³. W sytuacji słabego nadzoru właścicielskiego zmotywowanie kadry zarządzającej do korzystania z posiadanych kompetencji na najwyższym szczeblu zarządzania obniża się. W takiej sytuacji istotnego znaczenia nabiera problem kontroli działań profesjonalnych menedżerów i zapewnienia wpływu właścicieli na cele i ulokowanie zasobów organizacji²⁴. Wizytówką każdej organizacji widzianej przez pryzmat procesu zarządzania jest kadra menedżerska, która swoim wpływem na podwładnych potrafi kształtować rozwój organizacji w zmiennym, czy nawet turbulentnym, otoczeniu²⁵.

Teoria behawioralna

Koncepcja teorii behawioralnej związana jest z 1963 roku, kiedy to Richard M. Cyert i James G. March w publikacji pt. *A Behavioral Theory of the Firm*²⁶ podkreślili istotność zachowań w przedsiębiorstwie. Teoria ukazuje złożoność organizacji i jej zachowań prezentując dysproporcje i zbieżność

²⁰ M. Juchnowicz, *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Kraków 2009: Oficyna Wolters Kluwer business, s. 173–182.

²¹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa 2003: PWN.

²² B. Gliński, B.R. Kuc, H. Fołtyn, *Menedżeryzm, strategie, zarządzanie*, Warszawa 2000: Wydawnictwo Key Text; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa 2002: WN PWN.

²³ Z. Pierścionek, *op. cit.*

²⁴ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Warszawa 2007: PWE.

²⁵ B. Gliński, B.R. Kuc, H. Fołtyn, *op. cit.*

²⁶ R.M. Cyert, J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs 1963: Prentice Hall.

interesów menedżerów oraz ich zachowania wynikające z kompetencji i zasobów²⁷. Zachowania stanowią jedną z podstaw funkcjonowania organizacji i są silnie powiązane ze świadomością człowieka²⁸. Od zachowań lub świadomości zachowań zależy, czy dana organizacja będzie się rozwijać, czy też jej rozwój będzie ograniczony (osłabiony).

Teoria agencji

Problemy zaprezentowane w koncepcji menedżerskich teorii firmy oraz w teorii behawioralnej zostały zaadoptowane na grunt teorii agencji. W 1976 roku Michael C. Jensen i William H. Meckling w publikacji pt.: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* uwypuklili kwestię agencyjnej teorii przedsiębiorstwa. W ujęciu analitycznym przedmiotem jej badań są relacje istniejące między pracodawcą a agentem, reguły kształtowania tych relacji, źródła rozbieżności celów pracodawcy i agenta oraz możliwości ograniczania tych rozbieżności. W ujęciu teorii agencji pracodawca daje pełnomocnictwo menedżerom do występowania w roli agenta reprezentującego interesy pracodawcy i zarządzającego daną organizacją²⁹.

Fundamentalnymi postulatami teorii agencji jest zastosowanie mechanizmów nadzoru korporacyjnego. Mechanizm ten powoduje powstanie tzw. kosztów agencji, powiązanych z kosztami:

- monitoringu umożliwiającego lepszy dostęp do informacji dotyczącej działalności podmiotu gospodarczego, które obciążają go z inicjatywy pracodawcy,
- mechanizmów chęci działań kadry zarządzającej,
- emisji obligacji, które obciążają przedsiębiorstwo z inicjatywy agenta, starającego się pozytywnie zaprezentować w oczach pracodawcy,
- straty prognozowanej pochodzącej z niedoskonałego nadzoru, zaistniałej w rezultacie zmniejszenia dochodów właścicieli na skutek nies stosowania zasady maksymalizacji majątku akcjonariuszy³⁰.

²⁷ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa 2009: PWE; T. Gruszecki, *op. cit.*

²⁸ M.A. Leśniewski, *Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, t. 40, nr 2, s. 151–164, DOI: 10.5604/01.3001.0009.4501.

²⁹ Cz. Mesjasz, *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 4, s. 55–68; *idem*, *Przegląd teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 700, s. 47–62.

³⁰ S. Lachiewicz, *op. cit.*

Teoria zarządzania jakością

Kompetencje nadają znaczenia jakości oferowanej pracy oraz określają sposób w jaki założone cele mogą być osiągnięte. Wpływa to także na wynik finansowy i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Kompetencje są powiązane z jakością, co ma swój wyraz w teorii Total Quality Management (TQM). TQM to filozofia zarządzania organizacją, której celem jest jakość implementowana do organizacji, a jej efektem są oferowane produkty/usługi gwarantujące zadowolenie klienta. To także kierunkowanie zaangażowania i współpracy wszystkich podwładnych dla dobra organizacji. Ważnym czynnikiem systemu TQM jest przywództwo menedżerów³¹. Ponoszą oni odpowiedzialność za początek i dalszą realizację koncepcji TQM, odpowiadają za przekazywanie informacji pracownikom i wytłumaczenie im wizji jakości. Filozofia TQM opiera się na ośmiu zasadach, tj.³²:

- 1) orientacji na klienta,
- 2) przywództwie,
- 3) zaangażowaniu pracowników,
- 4) podejściu procesowym,
- 5) systemowym podejściu do zarządzania,
- 6) ciągłym doskonaleniu,
- 7) podjęciu decyzji w oparciu o fakty,
- 8) obustronnych korzystnych relacjach z dostawcami.

Powyższe zasady można wzbogacić o postawy reaktywne i proaktywne pracowników. Filozofia TQM winna opierać się na postawach proaktywnych, w których to pracownicy podejmują inicjatywy działań na rzecz rozwoju organizacji. Jakość to nic innego jak chroniczność, ukontentowanie i wytworzenie ponadprzeciętnego zadowolenia klienta do dysponowania i wykorzystywania danego dobra. Jakość to również poziom zaangażowania menedżerów i podwładnych w otrzymane do realizacji zadania. Zasadnym wydaje się stwierdzenie, że jakość pracowników to kompetencje, dzięki którym organizacja osiąga lepsze wyniki niż konkurenci.

³¹ A. Sajkiewicz, *Kultura organizacji i kapitał intelektualny*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2002: Poltext, s. 56.

³² *TQM – Total Quality Management Kompleksowe zarządzanie przez jakość*, centrum.jakosci.pl, 25.07.2012, <https://centrum.jakosci.pl/podstawy-jakosci/zarzadzanie-przez-jakosc> [dostęp: 17.03.2022].

Teoria zarządzania kompetencjami

Problem kompetencji w literaturze przedmiotu istnieje od lat 60. XX wieku wraz z pojawieniem się na rynku wydawniczym dwóch prac naukowych psychologów – Roberta W. White’a i Davida C. McClellanda. White wyeksponował ludzką cechę, którą określił jako kompetencję³³. McClelland wydał w „*American Psychologist*” publikację pt.: *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, w której stwierdził, że inteligencja ma duży wpływ na ludzką behawioralność. Na inteligencję z kolei mają wpływ cechy charakteryzujące daną osobę, tj.: motywacja lub percepcja. Inteligencja przejawia się w każdym aspekcie pracy zawodowej człowieka. Zwrócono uwagę, że ani testy psychologiczne, ani oceny na świadectwie szkolnym nie mogą przewidzieć, czy dany człowiek odniesie sukces zawodowy. Ukierunkowało to McClellanda do odnajdywania metod przewidywania rezultatów pracy. Metodą taką jest identyfikowanie sposobów myślenia i zachowań ludzi, którzy osiągają dobre rezultaty w pracy³⁴.

W dorobku nauk o zarządzaniu i jakości zainteresowanie kompetencjami rozpoczęło się w latach 80. XX wieku, do czego przyczyniły się: wzrost stopnia złożoności funkcjonowania uczestników rynku, reorientacja zawodowa pracowników, rosnąca multifunkcjonalność oraz wielowartościowość pracowników i percepcja „uczenia się” jako uznanego elementu sukcesu organizacji³⁵. W 1982 roku pojęcie kompetencji zaimplementował Richard E. Boyatzis. Stwierdził on, że kompetencja to fundamentalne cechy osoby, decydujące o skutecznym wykonywaniu powierzonych zadań i uzyskiwaniu ponadprzeciętnych rezultatów. Kompetencja ukazuje różnicę między średnim a najlepszym wykonawcą. Jest to cecha menedżera nadająca mu motyw do wszelkich działań umożliwiających osiągnięcie pozytywnego wyniku³⁶.

Kompetencje stając się jednym z elementów kształtowania rozwoju pracowników przyczyniają się do tworzenia silnych podstaw w organizacji służących do kształtowania zarządzania miękkiego czy konkurencyjności

³³ R.W. White, *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „*Psychological Review*” 1959, vol. 66, no. 5, s. 297–333, DOI: 10.1037/h0040934.

³⁴ D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for intelligence*, „*American Psychologist*” 1973, vol. 28, no. 1, s. 1–14, DOI: 10.1037/h0034092.

³⁵ J. Czekaj, *Metodyka wartościowania kompetencji pracowniczych*, „*Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*” 2005, nr 670, s. 5–18.

³⁶ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, New York [cop. 1982]: John Wiley & Sons.

miękkiej³⁷. Dzięki kompetencją pracownicy mogą generować nowe spojrzenie na dobra oferowane przez daną organizację³⁸.

3. Kompetentny menedżer w zarządzaniu miękkim – model koncepcyjny. Wyniki i dyskusja

Kompetencje umożliwiają budowanie i kierunkowanie jakościowej postawy pracowników³⁹, tzn. pracowników wykonujących polecenia od menedżera oraz menedżerów. Kompetentna kadra zarządzająca wpływa na u efektywnienie zarządzania organizacją⁴⁰.

Istotną rolę w kształtowaniu kompetencji odgrywa świadomość⁴¹, stanowiąca poziom wiedzy o kompetencjach, oraz wzmacnianie kompetencji, które jest istotne w zarządzaniu organizacją. Szczególny nacisk kładziony na kompetencje w organizacji stanowi fundament zarządzania miękkiego. Na rysunku 1 zaprezentowano kompetentnego menedżera w zarządzaniu miękkim – model koncepcyjny.

Menedżer to osoba z definicji kompetentna, która realizuje proces zarządzania zasobami ludzkimi, czyli zarządza organizacją⁴². Rozpatrywanie, analizowanie menedżera przez pryzmat np. kompetencji, plasuje go w obszarze zarządzania miękkiego. Kompetencje menedżera można

³⁷ Ph. Holtkamp, J.P.P. Jokinen, J.M. Pawlowski, *Soft competency requirements in requirements engineering, software design, implementation, and testing*, „Journal of Systems and Software” 2015, vol. 101, s. 136–146.

³⁸ M. Salman, S.A. Ganie, I. Saleem, *The concept of competence: a thematic review and discussion*, „European Journal of Training and Development” 2020, vol. 44, no. 6/7, s. 717–742, DOI: 10.1108/EJTD-10-2019-0171.

³⁹ Jakościowa postawa pracowników oznacza zaangażowanie w kształtowanie rozwoju organizacji m.in. poprzez inicjowanie zmian, angażowanie się w ponad wymiarową pracę, jeśli jest taka potrzeba, pomoc innym pracownikom itp. Jakościowa postawa przyczynia się do orientacji proaktywnej pracowników. Pracownik jakościowy w organizacji wybija się ponad przeciętność w stosunku do współpracowników.

⁴⁰ M. Baran, L.M. Leśniewski, *Menedżer wiedzy w przestrzeni transformacji zasobów: model koncepcyjny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 5, cz. 2, s. 11–22.

⁴¹ W zakresie poszerzenia wiedzy o świadomości odsyłam do: M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...*, op. cit., s. 128–142; K. Gloy, *Wprowadzenie do filozofii świadomości. Problematyka i historia zagadnienia świadomości oraz samoświadomości*, tłum. T. Kubalica, Kraków 2009: Wydawnictwo WAM.

⁴² D.S. Steffensen Jr., B.P. Ellen III, Gang Wang, G.R. Ferris, *Putting the „Management” Back in Human Resource Management: A Review and Agenda for Future Research*, „Journal of Management” 2019, vol. 45, issue 6, s. 2387–2418, DOI: 10.1177/0149206318816179.



Rysunek 1. Kompetentny menedżer w zarządzaniu miękkim – model koncepcyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Załoga, *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 97, s. 464; M. Jabłoński, *Model rozwoju kompetencji menedżerskich*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 713, s. 76.

potraktować jako jego cechy wiodące, które wyróżniają go z pośród grona innych menedżerów⁴³. Kompetentny menedżer (w przyjętym modelu na rysunku 1) wynika z różnych cech, wśród których uwypuklona została świadomość jako punkt wyjścia dla kompetentnego menedżera, gdyż musi on być świadomy swojego posłannictwa dla ludzi z danej organizacji⁴⁴. Świadomość to posiadanie wszechstronnej wiedzy merytorycznej, wiedzy o uwarunkowaniach jakie wpływają na jednostki zarządzające, na zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym zarządzanie organizacją. Świadomość kierunkuje menedżera w stronę odpowiedzialności za realizację procesu zarządzania⁴⁵. W modelu kompetentnego menedżera nie można

⁴³ N.M.T. Nong, D.S. Ha, *Application of MCDM methods to Qualified Personnel Selection in Distribution Science: Case of Logistics Companies*, „Journal of Distribution Science” 2021, vol. 19, issue 8, s. 25–35, DOI: 10.15722/JDS.19.8.202108.25.

⁴⁴ A.R. Levenson, W.A. Van der Stede, S.G. Cohen, *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, issue 3, s. 360–380, DOI: 10.1177/0149206305280789.

⁴⁵ M.J. Ershadi, N. Najafi, P. Soleimani, *Measuring the impact of soft and hard total quality management factors on customer behavior based on the role of innovation and*

określić maksymalnej liczby jego cech, ale za to można określić od jakiej cechy zacząć go kształtować – w tym przypadku od świadomości. W zarządzaniu miękkim kompetentny menedżer jest definiowany przez pryzmat różnych cech, takich jak np. umiejętności, postawy, predyspozycje, doświadczenia czy osobowość. Każda cecha jest bardzo istotna, a wszystkie razem winny stanowić układ synergiczno-komplementarny kompetentnego menedżera, czyli powinny się uzupełniać i wspierać.

Kompetentny menedżer jest kształtowany, kiedy jego cechy są ukierunkowane na funkcje zarządzania, przejawiające się w postaci świadomości planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Świadomość podkreśla nie tylko ważność danej funkcji zarządzania w oczach menedżera, ale także (a może przede wszystkim) stan rzeczywistej elastyczności w zmiennych warunkach funkcjonowania⁴⁶.

Posiadanie przez organizację kompetentnego menedżera nie jest łatwe, gdyż musi ona stworzyć warunki dla rozwoju jego cech, a sam menedżer musi się w to zaangażować. Z kolei kompetentny menedżer jest potrzebny organizacji do wzmocnienia jej konkurencyjności w warunkach zmiennego otoczenia.

4. Wnioski

Kompetencje stanowią filar rozwoju organizacji chcącej aktywnie uczestniczyć w pozyskiwaniu i utrzymaniu przy sobie klienta. Kompetencje związane są z konkurencyjnością i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Niezależnie od szczebla zarządzania wpływają one na realizację procesu podejmowania decyzji. Każdego menedżera wykorzystującego w swojej pracy kompetencje można określić mianem kompetentnego menedżera. Elementem umożliwiającym wzrost poziomu kompetencji kadry zarządzającej jest świadomość, postrzegana również jako świadomość oddziaływania na organizację, czyli zarządzanie organizacją. Wzmacnianie kompetencji poprzez świadomość kadry zarządzającej umożliwia zbliżenie organizacji do zarządzania miękkiego. Świadomość to czynnik powiązany

continuous improvement, „The TQM Journal” 2019, vol. 31, issue 6, s. 1093–1115, DOI: 10.1108/TQM-11-2018-0182.

⁴⁶ Stan rzeczywistej elastyczności w zmiennych warunkach funkcjonowania to nieszablonowe, niezakorzenione w umyśle i nawykach menedżera realizowanie funkcji zarządzania. Menedżer ma świadomość, że nie w każdej sytuacji można opierać się na wyuczonych schematach. Trzeba umieć podejść indywidualnie do realizacji funkcji zarządzania – świadoma elastyczność.

z ludźmi egzystującymi w określonych warunkach. Kadra zarządzająca chcąc realizować wszelkie działania w organizacji musi kształtować swoje kompetencje. Świadomie postępujący menedżer poprzez swoje kompetencje (ich eksponowanie) będzie wspierał zarządzanie miękkie przedsiębiorstwem. Należy podkreślić, że świadomość stanowi punkt wyjścia kształtowania pozostałych cech kompetentnego menedżera. Cechy kompetentnego menedżera ukierunkowane na funkcje zarządzania⁴⁷ stanowią obraz kompetentnego menedżera. W zarządzaniu miękkim istnieje wiele tych cech, gdzie jedna cecha wspiera drugą, a liczy się nie tyle ich liczba, co jakość. W warunkach zmiennego otoczenia (turbulentnych zmian) kompetencje muszą być rozwijane nie tylko przez menedżerów, ale także przez pracowników wykonawczych (podwładnych). Dzięki kompetencjom pracownicy będą mogli przyczyniać się do aktywnego uczestniczenia organizacji w procesie tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu wraz z autorską interpretacją pokazała, że istnieją nie tylko cechy ogólne menedżera, ale również cechy szczegółowe w postaci cech kompetentnego menedżera. Przedstawiony model koncepcyjny stanowi, że w procesie pozyskiwania i utrzymywania menedżerów w organizacji należy kierować się kompetencjami oraz że zarządzanie organizacją nie musi opierać się tylko na zarządzaniu twardym, ale także (a może przede wszystkim) na zarządzaniu miękkim, którego przejawem są np. szkolenia menedżerów⁴⁸. Takie spojrzenie będzie wzbogacać dorobek naukowy i praktyczny nauk o zarządzaniu i jakości. Po przeprowadzonym wnioskowaniu można potwierdzić pozytywnie przyjętą hipotezę badawczą.

Bibliografia

Monografie

Bratnicki M., Strużyńska J., Dyduch W., *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne*, [w:] *Kapitał intelektualny. Dylematy i Wyzwania*, red. A. Poczowski, Nowy Sącz 2001: Wyższa Szkoła Biznesu, s. 30–43.

⁴⁷ W zarządzaniu miękkim funkcje zarządzania mają wyeksponowany element miękkości w postaci świadomości, co w konsekwencji daje odpowiednio świadomość: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

⁴⁸ Należy pamiętać, że nacisk w organizacji również winien być położony na szkolenia pracowników nie będących menedżerami (szkolenia podwładnych), gdyż sukces menedżera to kompetentni podwładni.

- Boyatzis R.E., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, New York [cop. 1982]: John Wiley & Sons.
- Chodyński A., *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Kraków 2021: Oficyna Wydawnicza KAAFM.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs 1963: Prentice Hall.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, tłum. G. Łuczkiwicz, Kraków 2001: Dom Wydawniczy ABC.
- Gliński B., Kuc B.R., Fołtyn H., *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie*, Warszawa 2000: Wydawnictwo Key Text.
- Gloy K., *Wprowadzenie do filozofii świadomości. Problematyka i historia zagadnienia świadomości oraz samoświadomości*, tłum. T. Kubalica, Kraków 2009: Wydawnictwo WAM.
- Grodziski J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Gdańsk 2003: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa 2002: WN PWN.
- Juchnowicz M., *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Kraków 2009: Oficyna Wolters Kluwer business, s. 173–182.
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Warszawa 2007: PWE.
- Leśniewski M.A., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Warszawa 2015: Difin.
- Listwan T., *Kapitał ludzki*, [w:] *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Warszawa 2004: Difin, s. 98–115.
- Moczyłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa 2008: Difin.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa 2009: PWE.
- Oczkowska R., *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Warszawa 2014: Difin, s. 11–30.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 2003: PWN.
- Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Warszawa 2003: Poltext, s. 39–54.
- Sajkiewicz A., *Kultura organizacji i kapitał intelektualny*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2002: Poltext, s. 54–67.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Warszawa 2005: WN PWN, s. 127–171.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012: Difin.
- Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Warszawa 2011: CH Beck.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., *Kompetencje człowieka – tradycja i współczesność*, [w:] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja*, red. S. Konarski, Warszawa 2006: Szkoła Główna Handlowa, s. 33–54.

Czasopisma

- Baran M., Leśniewski M.A., *Menadżer wiedzy w przestrzeni transformacji zasobów – model koncepcyjny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 5, cz. 2, s. 11–22.

- Chodyński A., *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–18, DOI: 10.33141/po.2013.01.03.
- Czekaj J., *Metodyka wartościowania kompetencji pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 670, s. 5–18.
- David-Blais M., Hall J., *Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel: Étude critique sur le succès d’une théorie*, „Études de communication” 2005, no. 28, s. 45–58, DOI: 10.4000/edc.257.
- Drozdowski G., Rogozińska-Mitrut J., Stasiak J., *The empirical analysis of the core competencies of the company’s resource management risk. Preliminary study*, „Risks” 2021, vol. 9, no. 6, 107, DOI: 10.3390/risks9060107.
- Ershadi M.J., Najafi N., Soleimani P., *Measuring the impact of soft and hard total quality management factors on customer behavior based on the role of innovation and continuous improvement*, „The TQM Journal” 2019, vol. 31, issue 6, s. 1093–1115, DOI: 10.1108/TQM-11-2018-0182.
- Francik A., *Zasoby wiedzy organizacji – szansa czy niepotrzebny balast?*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 2, s. 10–13.
- Holtkamp Ph., Jokinen J.P.P., Pawlowski J.M., *Soft competency requirements in requirements engineering, software design, implementation, and testing*, „Journal of Systems and Software” 2015, vol. 101, s. 136–146.
- Horváth V., *Project management competence – definitions, models, standards and practical implications*, „Vezetéstudomány – Budapest Management Review” 2019, vol. 50, no. 11, s. 2–17, DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.11.01.
- Jabłoński M., *Model rozwoju kompetencji menedżerskich*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 713, s. 71–85.
- Jedynak P., *Zarządzanie własnymi kompetencjami – przesłanki i egzemplifikacja*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1, s. 8–11, DOI: 10.33141/po.2010.01.02.
- Kumar A., Mangla S.K., Luthra S., Ishizaka A., *Evaluating the human resource related soft dimensions in green supply chain management implementation*, „Production Planning & Control” 2019, vol. 30, issue 9, s. 699–715, DOI: 10.1080/09537287.2018.1555342.
- Leśniewski M.A., *Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, t. 40, nr 2, s. 151–164, DOI: 10.5604/01.3001.0009.4501.
- Leśniewski M.A., *Wspieranie rozwoju kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem – ujęcie modelowe*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2016, nr 4(20), s. 64–72.
- Levenson A.R., Van der Stede W.A., Cohen S.G., *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, issue 3, s. 360–380, DOI: 10.1177/0149206305280789.
- McClelland D.C., *Testing for competence rather than for intelligence*, „American Psychologist” 1973, vol. 28, no. 1, s. 1–14, DOI: 10.1037/h0034092.
- Mesjasz Cz., *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 4, s. 55–68.
- Mesjasz Cz., *Przegląd teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 700, s. 47–62.
- Miroński J., *Relacja agencji w teorii przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 4, s. 1–16.
- Nong N.-M.T., Ha D.-S., *Application of MCDM methods to Qualified Personnel Selection in Distribution Science: Case of Logistics Companies*, „Journal of Distribution Science” 2021, vol. 19, issue 8, s. 25–35, DOI: 10.15722/JDS.19.8.202108.25.
- Rogalska E., *Przedsiębiorstwo w ujęciu menedżerskich teorii firmy*, „Oeconomia Copernicana” 2014, t. 5, nr 1, s. 153–174, DOI: 10.12775/OeC.2014.009.

- Roszyk-Kowalska G., Kraśniak J., *Kluczowe kompetencje kadry kierowniczej przedsiębiorstw sektora Hi-Tech. Diagnoza luki umiejętności*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 4, s. 38–44, DOI: 10.33141/po.2020.04.05.
- Rzepka A., Leśniewski M.A., *Interpersonal relationships in shaping the manager's competencies in an enterprise – theoretical analysis of the research problem*, „Modern Management Review” 2019, t. XXIV, nr 2, s. 55–62.
- Salman M., Ganie S.A., Saleem I., *The concept of competence: a thematic review and discussion*, „European Journal of Training and Development” 2020, vol. 44, no. 6/7, s. 717–742, DOI: 10.1108/EJTD-10-2019-0171.
- Solek A., *Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 5(953), s. 5–20, DOI: 10.15678/ZNUEK.2016.0953.0501.
- Spychała M., Branowska A., *Managers' Competencies In The Area Of Entrepreneurship*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 68, s. 191–203.
- Steffensen Jr D.S., Ellen III B.P., Gang Wang, Ferris G.R., *Putting the „Management” Back in Human Resource Management: A Review and Agenda for Future Research*, „Journal of Management” 2019, vol. 45, issue 6, s. 2387–2418, DOI: 10.1177/0149206318816179.
- Takey S.M., Monteiro de Carvalho M., *Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company*, „International Journal of Project Management” 2015, vol. 33, issue 4, s. 784–796, DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.10.013.
- White R.W., *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review” 1959, vol. 66, no. 5, s. 297–333, DOI: 10.1037/h0040934.
- Załoga W., *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 97, s. 449–468.
- Znańska-Kozłowska K., *Partycypacja jako element rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 155–166.

Netografia

TQM – Total Quality Management Kompleksowe zarządzanie przez jakość, centrum.jakosci.pl, 25.07.2012, <https://centrum.jakosci.pl/podstawy-jakosci/zarządzanie-przez-jakosc> [dostęp: 17.03.2022].

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie autorskiej koncepcji modelu kompetentnego menedżera w ramach zarządzania miękkiego. Podstawą zrealizowania celu jest studium literatury przedmiotu co pozwoli na ostateczne opracowanie modelu. Publikacja ma charakter teoretyczno-koncepcyjny wpisujący się w dorobek nauk o zarządzaniu i jakości. Autor prezentuje swój pogląd wsparty dodatkowo o doświadczenia zawodowe.

Słowa kluczowe: kompetencje, zarządzanie miękkie, model kompetentnego menedżera

Competent manager model in soft management – theoretical study

Abstract

The aim of the study is to present the original concept of the competent manager model as part of soft management. The basis for the implementation of the aim of the study is a literature study on the subject, which will allow for the final development of the model. The publication is theoretical and conceptual in line with the achievements of Management and Quality Sciences. In this study, the author presents his view, additionally supported by professional experience.

Key words: competences, soft management, competent manager model

Anna Sołtys

dr, Politechnika Świętokrzyska, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego
<https://orcid.org/0000-0003-1045-8923>

KONCEPCJA DOBROSTANU W MIEJSCU PRACY – ZAŁOŻENIA, ROZWIĄZANIA, KRYTYKA

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach „rośnie globalne zainteresowanie międzynarodowym i krajowym poziomem dobrostanu”¹. Konceptcje *well being* (*well-being*, *wellbeing*, *wellness*) wzbudzają coraz większe zainteresowanie wśród badaczy i praktyków, w tym tych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jakość życia i zdrowie są kategoriami często skorelowanymi i mierzonymi jako „poczucie zadowolenia z życia (*well being*)”². Na potrzeby rozważań teoretycznych oraz praktycznych implikacji zakłada się, że kategorie te mają charakter zarówno obiektywny, jak i subiektywny. Helena Sęk przyjmuje, że analizowana obiektywnie jakość życia „to zespół warunków życia człowieka, obiektywne atrybuty świata przyrody, przedmiotów i kultury oraz obiektywnie oceniane atrybuty człowieka związane z poziomem życia i pozycją społeczną”³, zaś analizowana subiektywnie jest rezultatem „wewnętrznych procesów wartościowania różnych sfer życia i życia jako całości”⁴ i w takim ujęciu poznawczym o najważniejszych kwestiach, rozstrzygających zagadnienia poziomu jakości i zadowolenia z życia, decyduje zawsze jednostka. „Dobre zdrowie” jest wartością priorytetową,

¹ T. Kowalski, W. Loretto, *Introduction: Well-being and HRM in the changing workplace*, „International Journal of Human Resource Management” 2017, vol. 28, no. 16, s. 2229–2255, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>.

² H. Sęk, *Jakość życia a zdrowie*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1993, nr 55, s. 110, <http://hdl.handle.net/10593/16032> [dostęp: 28.08.2022].

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

deklarowaną jako stała w badaniach⁵. Ma ono swoje przełożenie na poczucie satysfakcji z życia rodzinnego i zawodowego oraz poczucie sensu życia. Jest wartością uwzględnianą we wszystkich politykach społecznych i systemach ochrony zdrowia, a ostatnio podlega rozszerzeniu na całościowe pojęcie poczucia dobrostanu społecznego i jednostkowego. Organizacja Narodów Zjednoczonych przyjęła „dobre zdrowie i dobre samopoczucie” jako cel nr 3 w koncepcji Zrównoważonego Rozwoju⁶. Raport „How’s Life”⁷, publikowany co dwa lata przez OECD, zawiera zestawienie wskaźników (początkowo 60, obecnie 80) dobrostanu na poziomie krajowym w poszczególnych państwach członkowskich i partnerskich oraz wyniki badań. W raporcie z 2017 roku podkreślono, że chociaż kraje OECD zwykle radzą sobie stosunkowo dobrze, to jednak większość z nich może zrobić więcej, aby poprawić dobrostan ogółu swego społeczeństwa. Jeśli chodzi o kwestie związane z miejscem pracy, wskazano, że długie godziny pracy są problemem dotyczącym wiele państw członkowskich OECD. Dodatkowo wiele krajów wprowadza własne sposoby pomiaru i wskaźniki dobrostanu – przykładem może być National Well-being Index wprowadzony w Wielkiej Brytanii w 2011 r. w celu uzupełnienia tradycyjnej ekonomicznej miary dobrobytu narodowego – produktu krajowego brutto (PKB) – uznając tym samym znaczenie zdrowia i dobrostanu populacji nie tylko dla każdej jednostki w społeczeństwie, ale także jako sposób pomiaru stanu zdrowia w stosunku do innych narodów⁸. Koncepcja dobrostanu rozumianego holistycznie jest jedną z podstawowych kategorii kierujących strategię zdrowia przyjętą przez WHO (zdrowie to nie tylko brak choroby, lecz pełen dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny

⁵ „Od 2005 roku hierarchia wartości cenionych przez Polaków pozostaje dość stabilna. Niezmiennie najważniejsze jest szczęście rodzinne, które wymienia aż 82% ankietowanych. W drugiej kolejności Polacy cenią sobie zdrowie (74% wskazań)”; „Wartości i normy. Komunikat z badań”, BS/111/2013, Warszawa 2013: CBOS. Por. także: „Wśród wartości, które badani wymieniali najczęściej znalazło się zdrowie, które spontanicznie – jako najważniejsze w życiu – wymieniło 47% respondentów. Na drugim miejscu pod względem częstości znalazła się rodzina, którą wskazało 39% ankietowanych”; „Wartości w czasach zarazy. Komunikat z badań”, nr 160/2020, Warszawa 2020: CBOS.

⁶ *Zrównoważony rozwój i cele zrównoważonego rozwoju*, 24.09.2015, UNIC Warszawa, <http://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860> [dostęp: 28.08.2022].

⁷ *How’s Life 2020?: Measuring Well-being*, Paris 2020: OECD Publishing, <https://www.oecd.org/statistics/how-s-life-23089679.htm> [dostęp: 28.08.2022].

⁸ T. Kowalski, W. Loretto, *op. cit.*

człowieka⁹) oraz Unię Europejską (strategia „Zdrowie 2020” przyjęta w 2012 roku przez kraje Unii¹⁰), stanowiące podstawę do projektowania i oceny wszystkich działań związanych z promocją i ochroną zdrowia: „Dobry stan zdrowia i dobrostan to dwa uniwersalne cele ludzkości, które obecnie uznaje się za podstawowe prawa człowieka i ważne składniki sprawiedliwego rozwoju potencjału ludzkiego, gospodarczego i społecznego, i za zasoby wykorzystywane w codziennym życiu. Oba cele, w coraz większym stopniu, uważane są za główne przesłanki rozwoju i bezpieczeństwa człowieka”¹¹. Działania praktyczne, skoncentrowane na dbałości o zdrowie, ergonomię pracy czy poczucie spełnienia i szczęścia, stają się również elementem ogólnej polityki personalnej przedsiębiorstw – tym ważniejszym, że zmiany na współczesnym, dynamicznym rynku pracy powodują trudności z pozyskaniem i utrzymaniem wysoko wykwalifikowanej i doświadczonej kadry pracowników¹².

2. Dobrostan w badaniach społeczeństw

Mimo wielu podobieństw w przyjętych definicjach dobrostanu istnieje pewna rozbieżność dotycząca operacjonalizacji badań i zakresu badań nad dobrostanem. Dobrostan jako stan społecznie pożądany jest częścią strategii nie tylko polityk zdrowotnych, ale również społecznych i ekonomicznych. Ponieważ sam jest efektem wielowymiarowego funkcjonowania jednostki w otoczeniu społecznym, pełne analizy dobrostanu muszą uwzględniać wielość płaszczyzn i wskaźników poddawanych analizie. Niezmiernie trudno jest wskazać pełne badanie analizujące wymiar

⁹ World Health Organization, <https://www.who.int/en/> [dostęp: 28.08.2022].

¹⁰ M. Walaszek, *Well being jako jakość życia w publikacjach i opracowaniach instytucji oraz organizacji międzynarodowych*, <https://www.gov.pl/web/zdrowie/programy-unii-w-dziedzinie-zdrowia> [dostęp: 22.06.2021].

¹¹ Z. Jakab, A.D. Tsouros, *Zdrowie 2020 – zdrowie i rozwój współczesnej Europy*, „Przegląd Epidemiologiczny” 2015, t. 69, s. 105–112, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vPm8fvRD0sUJ:www.przglepidemiol.pzh.gov.pl/pobierz-artykul%3Fid%3D1889&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl> [dostęp: 22.06.2021].

¹² Por. 5. lokata „Well-being jako siła napędowa wydajności” wśród HR trendów w 2018 roku (HR trendy 2018. Polska, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> [dostęp: 2.06.2021]) oraz 4. lokata „Od projektowania doświadczenia pracownika do budowania doświadczenia człowieka: jak przywrócić sens pracy” wśród HR trendów w 2019 roku (HR trendy 2019 roku, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> [dostęp: 2.06.2021]).

jednostkowych odczuć – dobrostan psychiczny i rzeczywisty stanu zdrowia, kontekst społeczny i ekonomiczny lub funkcjonowanie w miejscu pracy. Wydaje się, że zapewnienie kompleksowości badań nie będzie możliwe. Obecnie funkcjonuje kilka modeli proponujących w miarę całościowe podstawy badania, ale (jak dotychczas) bez efektów w postaci kompleksowej ich realizacji.

Model dobrostanu wg Eurostatu

W 2003 roku Komisja Europejska rozpoczęła projekt pod nazwą „PKB i więcej. Pomiar postępu w zmieniającym się świecie”, w którym uwzględniono priorytetowe tematy dalszego rozwoju wskaźników środowiskowych i społecznych, efektem czego był dokument zawierający 12 rekomendacji jak mierzyć wyniki ekonomiczne, dobrobyt społeczny oraz jego trwałość. W 2011 roku European Statistical System Committee przyjął raport OECD „Pomiar jakości życia i postępu” i wskazał kierunki działań umożliwiających wielowymiarowy pomiar jakości życia, ocenę perspektyw gospodarstw domowych oraz aspektów dystrybucji dochodu, konsumpcji i bogactwa, a także zrównoważony rozwój środowiska.

Na tej podstawie w 2013 roku Eurostat przygotował model *ad-hoc* pomiaru jakości życia oraz raport z analizy 9 wymiarów umożliwiających pomiar różnych, lecz komplementarnych aspektów jakości życia dotyczących funkcjonalnych możliwości, jakimi powinni dysponować mieszkańcy danego obszaru, oraz poziomu osobistej satysfakcji i dobrego samopoczucia¹³:

- ogólne doświadczenie jakości życia;
- edukacja;
- zdrowie;
- działalność zarobkowa;
- materialne warunki życia – dochód, dobrobyt, konsumpcja;
- środowisko naturalne i środowisko życia;
- administrowanie (systemy rządzenia) i podstawowe prawa;
- aktywność fizyczna i ekonomiczna;
- relacje społeczne i czas wolny.

Model pomiaru jakości życia i postępu OCED

Model ten powstał w 2007 roku jako efekt projektu „Pomiar postępu społeczeństw” nadzorowanego przez OECD. Model ten uwzględnia trzy

¹³ M. Walaszek, *op. cit.*

podstawowe obszary: warunki materialne, jakość życia i trwałość, w których dokonywana jest ocena indywidualnego dobrobytu. Do mierzenia jakości życia wskazano takie obszary jak: stan zdrowia, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, edukacja i umiejętności, więzy społeczne, społeczeństwo obywatelskie i zarządzanie, jakość środowiska, bezpieczeństwo indywidualne oraz subiektywną ocenę dobrobytu. Do czynników materialnych włączono pomiar w obszarach: dochód i bogactwo, miejsce pracy i zarobki, warunki mieszkaniowe. Trwałość dobrobytu w czasie mierzona jest potencjałem kapitału naturalnego, ekonomicznego, ludzkiego i społecznego. W dalszych badaniach dodano dwa dodatkowe wymiary: społeczność i satysfakcję z życia¹⁴.

Model ONS – brytyjskie biuro ds. krajowej statystyki

W definicji przyjętej na potrzeby badań krajowych wskazano 10 wymiarów dobrostanu zidentyfikowanych w ogólnokrajowej debacie, które mają największe znaczenie dla społeczeństwa¹⁵:

- środowisko naturalne;
- poczucie osobistego dobrostanu;
- relacje społeczne;
- zdrowie;
- czym się zajmujemy;
- gdzie mieszkamy;
- osobiste finanse;
- sytuacja ekonomiczna;
- wykształcenie i umiejętności;
- system rządzenia (administracja).

Ich ocena pozwala określić wagę czynników, które szczególnie znacząco wpływają na poczucie satysfakcji z życia, sensu z podejmowania wartościowych działań, codziennych doświadczeń emocjonalnych (szczęście i niepokój) oraz szeroko pojętego psychicznego dobrostanu¹⁶.

¹⁴ *Ibidem*, s. 88.

¹⁵ T. Benson, J. Sladen, A. Liles, H.W.W. Potts, *Personal Wellbeing Score (PWS) – a short version of ONS4: development and validation in social prescribing*, BMJ Open Qual. 2019, <https://whatworkswellbeing.org/> [dostęp: 19.06.2021].

¹⁶ T. Benson, J. Sladen, A. Liles, H.W.W Potts, *op. cit.*

Model Gallupa

Model Gallupa został opracowany we współpracy z firmą Healthways jako Well-Being Index. W modelu tym skupiono się na pomiarze 5 wskaźników z obszarów¹⁷:

- 1) Sens (*Purpose*) – czerpanie satysfakcji z tego, co się robi; poczucie wpływu i znaczenia swoich działań.
- 2) Relacje (*Social*) – dobra atmosfera w pracy, życzliwe, szczerze i wspierające relacje z innymi ludźmi.
- 3) Finanse (*Financial*) – bezpieczeństwo, stabilizacja finansowa.
- 4) Społeczność (*Community*) – poczucie bycia częścią większej grupy, duma z pracy w danym miejscu.
- 5) Zdrowie fizyczne (*Physical*) – dobre zdrowie, aktywność fizyczna.

W modelu Gallupa Małgorzata Henke¹⁸ zaproponowała wzbogacenie podstawowego zestawu kryteriów przez dodanie elementów rozwoju i zdrowia emocjonalnego:

- 1) Kariera i rozwój: poczucie sensu i lubienie tego, co się robi; poczucie tworzenia wartości dla siebie i innych; zauważanie możliwości własnego rozwoju; postrzeganie swojej użyteczności społecznej.
- 2) Dobrostan fizyczny i emocjonalny/psychiczny: dobre zdrowie, witalność; świadomość własnych emocji i umiejętność zarządzania nimi; radzenie sobie ze stresem i odporność psychiczna; poczucie sensu; rozwój intelektualny.
- 3) Relacje: dobre, wspierające relacje z innymi ludźmi; poczucie przynależności.
- 4) Środowisko: pozytywnie odbierane otoczenie, w którym żyjemy; akceptacja społeczności, z którą się identyfikujemy.
- 5) Finanse: poczucie bezpieczeństwa finansowego; kontrola nad swoimi finansami.

¹⁷ A. Czerkawska, *Czy wellbeing może mieć wpływ na potencjał organizacji?*, Wellbe In-ginstitute, <https://old.wellbeinginstitute.com.pl/pozytywny-potencjal-organizacji> [dostęp: 19.06.2021].

¹⁸ M. Henke, *Well-being, czyli dbanie o pracowników to już nie mrzonki*, Homo Creatore, <https://www.homocreatore.pl/blog/zarzadzanie/well-being-w-firmie> [dostęp: 28.08.2022].

3. Dobrostan jako kluczowe pojęcie psychologii pozytywnej

Pojęcie *well being* pojawiło się w psychologii pozytywnej¹⁹, a następnie zostało wykorzystane w pozytywnej teorii organizacji, będącej uzupełnieniem nauki o organizacji i zarządzaniu o analizę zjawisk ignorowanych w podejściu tradycyjnej psychologii oraz niefinansową perspektywą podstaw efektywności, skoncentrowaną na analizie liczbowych wskaźników i rezultatów z pominięciem czynników najważniejszych dla istot ludzkich – szczęścia, satysfakcji, poczucia spełnienia. Dzięki temu poszerzono zakres mierników organizacyjnych i wskaźników, uwzględniając takie pojęcia jak dobrostan, rozkwit, trwałość.

Nie oznacza to jednak, że dbałość o stan psycho-społeczny pracowników jest zjawiskiem nowym. Od koncepcji socjalizmu utopijnego i jego praktycznych konsekwencji dla przedsiębiorstw rozwija się funkcja socjalna, która początkowo przyjmuje postać dbałości o podstawy „dobrego życia” w postaci zapewnienia humanitarnych godzin pracy, minimalnego wieku zatrudnienia, oferty mieszkaniowej, planów emerytalnych, opieki zdrowotnej, a z czasem ewoluuje do odpowiedzialności za tworzenie podstaw satysfakcji z pracy, a także przyjaznego i bezpiecznego środowiska pracy. Praktyka działań obejmujących dbałość o dobrostan pracowników wpisana jest w zarówno w funkcje socjalne, jak i manifestację społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, może też być pochodną zasad etycznych przedsiębiorcy i jego wizji zarządzania zasobami ludzkimi. Bez względu na to, jak działania *well being* są umocowane konceptualnie, ich realizacja przybiera formę konkretnych działań. Oryginalnie pojęcie *well being* w psychologii pozytywnej jest tożsame z poczuciem szczęścia²⁰ i stanowi główny czynnik warunkujący jakość życia, wyrażając przy tym holistyczną wizję optymalnego (pożądanego) stanu jednostki lub grupy. *Well being* oznacza pozytywny i wysoki poziom samopoczucia, w różnorodnych i powiązanych ze sobą wymiarach dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego, wykraczających poza tradycyjnie definiowane zdrowie, ponieważ obejmuje wybory i działania mające na celu osiągnięcie witalności fizycznej, pragnień psychicznych, satysfakcji społecznej,

¹⁹ Zagadnienia poruszane w psychologii tradycyjnej koncentrują się na patologiach, chorobach, niezdolności, krzywdzie i smutku. Psychologia pozytywna poszerza perspektywę analizy zachowań skupiając się na podkreślaniu mocnych stron, pomysłnym życiu, rozkwicie i szczęściu.

²⁰ K.M. Sheldon, S. Lyubomirsky, *Is it possible to become happier? (And, if so, how?)*, „Social and Personality Psychology Compass” 2007, vol. 1, s. 129–145.

poczucia osiągnięć i osobistego spełnienia²¹. W trzyczęściowym modelu subiektywnego dobrostanu Ed Diener²² uwzględnia uwarunkowania subiektywnego doświadczania *well being* jako wyniku oddziaływania powiązanych ze sobą: częstotliwości pozytywnych doświadczeń, sporadycznych negatywnych doświadczeń oraz oceny poznawczej w postaci na przykład satysfakcji z życia. Rozważania na temat dobrostanu doprowadziły do opracowania przez Carola D. Ryffa²³ kolejnego sześciowymiarowego modelu psychologicznego dobrostanu, na który składają się: samoakceptacja; rozwój osobisty; cel życiowy; panowanie nad otoczeniem; autonomia; pozytywne relacje z innymi. W rozwijającej się psychologii pozytywnej stan optymalnego dobrostanu został określony jako *flourishing* – doświadczanie pozytywnych emocji, pozytywnego funkcjonowania psychologicznego i społecznego w długich okresach czasowych w optymalnym dla jednostki zakresie²⁴. W koncepcji rozwiniętej przez Coreya Keyesa i Carola D. Ryffa *well being* jest jednocześnie sposobem opisu, jak i miarą pozytywnego zdrowia psychicznego i ogólnego dobrobytu życia, obejmując takie pojęcia jak kultywowanie mocnych stron, samopoczucie, „dobroć, generatywność²⁵, rozwój i elastyczność”²⁶. W oryginalnym założeniu Martina Seligmana dobrostan stał się podstawą analiz psychologii pozytywnej, zmienną, którą można zmierzyć i opisać. Jak twierdzi sam autor, dobrostan nie oznacza „zadowolenia z życia”²⁷, które może być tylko miarą dobrego nastroju, ale jest poznawczą i emocjonalną oceną własnego życia. „Ocena ta obejmuje zarówno emocjonalne

²¹ H. Naci, J.P.A. Ioannidis, *Evaluation of Wellness Determinants and Interventions by Citizen Scientists*, „JAMA” 2015, vol. 314(2), s. 121–122, <https://doi.org/10.1001/jama.2015.6160>. PMID 26068643.

²² W. Tov, E. Diener, *Subjective Well-Being*, „Research Collection School of Social Sciences. Paper 1395” 2013, <https://doi.org/10.1002/9781118339893.wbeccp518>.

²³ D.C. Ryff, *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1989, no. 57 (6), s. 1069–1081, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Termin „generatywność” opisuje autonomiczny system, którego użytkownicy pozyskują niezależną zdolność kreowania, generowania, wdrażania lub tworzenia unikatowych umiejętności bez pomocy ze strony twórców tego systemu. Termin wprowadzony przez Erika Eriksona w 1950 w przewodniku *Etapy rozwoju psychospołecznego*.

²⁶ B.L. Fredrickson, M.F. Losada, *Positive affect and complex dynamics of human flourishing*, „American Psychologist” 2015, vol. 60 (7), s. 678–686.

²⁷ M. Seligman, *Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia*, Poznań 2011: Media Rodzina, s. 30.

reakcje na zdarzenia, jak i poznawcze sądy dotyczące zadowolenia i spełnienia²⁸. Pojęcie to po raz pierwszy pojawiło się w opracowanej przez Seligmana, Acacia C. Parks i Tracy Steen teorii autentycznego szczęścia²⁹. Składowe dobrostanu, utożsamianym tu z autentycznym szczęściem, to zaangażowanie, pozytywne emocje i poczucie znaczenia. W modelu autentycznego szczęścia wymiar przyjemności i znaczenia jest traktowany adekwatnie do hedonii i eudajmonii³⁰. Zaangażowanie natomiast stanowi wymiar utożsamiany z przepływem (*flow*)³¹. Przepływ charakteryzuje się intensywnym zanurzeniem w działalność noszącą znamiona wyzwania i wymaga dużych umiejętności od realizatora, przy jednoczesnej harmonii między umiejętnościami człowieka i wykonywanym zadaniem³².

Tak rozumiany subiektywny dobrostan obejmuje doświadczenia przyjemnych emocji, niski poziom negatywnych nastrojów i wysoki poziom zadowolenia z życia, nadających wartość życiu. W koncepcji Edwarda L. Deci i Richarda M. Ryana³³ dobrostan jest istotną składową kluczowego dla jednostki procesu samorealizacji i samoaktualizacji. W ich modelu teoretycznym uwzględniono potrzeby: autonomii, rozwoju kompetencji, nawiązywania relacji o kluczowym znaczeniu dla rozwoju, integralności, dobrostanu, dobrego samopoczucia, witalności i kongruencji. Rozwijając

²⁸ E. Diener, R.E. Lucas, S. Oishi, *Subjective well-being. The science of Happiness and Life Satisfaction*, [w:] *The Oxford handbook of Positive Psychology*, eds. S.J. Lopez, C.R. Snyder, Oxford 2009: Oxford University Press, s. 63.

²⁹ M.E.P. Seligman, A.C. Parks, T. Steen, *A balanced psychology and a full life*, „Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences” 2004, vol. 359(1449), s. 1379–1381.

³⁰ W psychologicznych teoriach dotyczących szczęścia wyróżnia się trzy podejścia: hedonia, czyli przyjemne życie, obejmujące pozytywne doświadczenia, w tym zadowolenie, nadzieję i przyjemność zmysłową; eudajmonia, czyli zaangażowanie życiowe; sensowne życie, które odnosi się do chęci uczestniczenia w czymś większym od siebie; W. Sztumski, *Szczęście i uszczęśliwianie*, 29.07.2017, Sprawy Nauki, <http://www.sprawynauki.edu.pl/archiwum/dzialy-wyd-elektron/288-filozofia-el/3683-szczescie-i-uszczesliwianie> [dostęp: 28.08.2022].

³¹ Stan przepływu to głęboka koncentracja na działaniu ze względu na nie samo. Jest to takie działanie, w którym wysokim wymaganiom stawianym człowiekowi towarzyszą jego wysokie możliwości, sprawiając, że działanie staje się rodzajem „transu”, daje głębokie poczucie satysfakcji i sensu danego działania; M. Csikszentmihalyi, *Flow: the psychology of optimal experience*, New York 2008: Harper Perennial Modern Classics.

³² M.E.P. Seligman, *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, New York 2002: Simon and Schuster.

³³ E.L. Deci, R.M. Ryan, *The „what” and „why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*, „Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory” 2000, vol. 11, s. 227–268.

koncepcję optymalnego dobrostanu, Martin Seligman zdefiniował pięć elementów składowych dobrostanu, których maksymalizacja prowadzi do rozkwitu człowieka (*flourishing theory of wellbeing* – model PERMA³⁴): pozytywne emocje (*positive emotions*) – miara subiektywna i podstawa doznawania przyjemności; pochłonięcie (*engagement*) – poddawane subiektywnej ocenie z poziomu retrospektywnego; związki z innymi (*relationships*) – wyznaczanymi rolą i obecnością innych w sytuacjach znaczących; sens nadawany (*meaning*) – poprzez poczucie przynależności do czegoś, co uznajemy za większe od nas, oraz gotowość służby na jego rzecz (sens stanowi subiektywny aspekt dobrostanu³⁵; poczucie osiągnięcia (*accomplishment/achievement*) – wyznaczone dążeniem do sukcesów, osiągnięć, zwycięstw, wyczynów i mistrzostwa w swojej dziedzinie jako celu samego w sobie. Cebulowa teoria szczęścia (dobrostanu) jest koncepcją Janusza Czapińskiego³⁶, zakładającą istnienie 3 warstw szczęścia, na które składają się: wola życia – stabilne odczucie charakterystyczne dla każdego żywego organizmu; ogólny dobrostan psychiczny – rozumiany jako pozytywne nastawienie wobec celów nadających sens życia³⁷; zadowolenie z poszczególnych dziedzin życia jednostki – świadoma ocena własnego życia, odczucia i sądy, dotyczące głównych obszarów aktywności (życia rodzinnego, pracy, zdrowia, warunków mieszkaniowych, życia towarzyskiego)³⁸.

³⁴ M.E.P. Seligman, *Happiness Is Not Enough*, Authentic Happiness, 2011, <https://www.authentic-happiness.org/newsletters/flourish-newsletters/new-theory> [dostęp: 27.07.2021].

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ J. Czapiński, *Psychologiczne teorie szczęścia*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. *idem*, Warszawa 2004: WN PWN, s. 51–102.

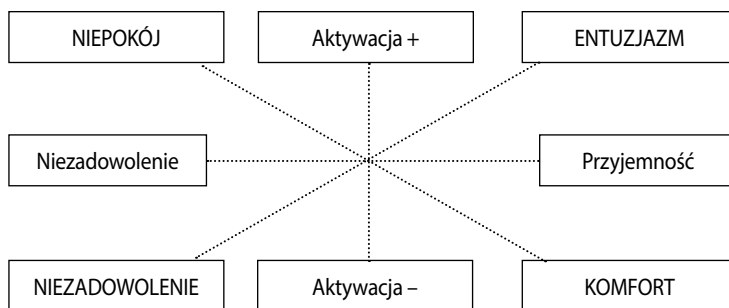
³⁷ Czapiński przyjmuje, że wymiar ten jest skorelowany ze stanem demograficznym, chociaż inne badania tego nie potwierdzają. W badaniach Dienera wykazano, że czynniki demograficzne odróżniają tylko ludzi umiarkowanie szczęśliwych od bardzo szczęśliwych. Większe znaczenie odgrywają czynniki związane z nastawieniem, wpływem społecznym lub stanem zdrowia; E. Diener, R.E. Lucas, S. Oishi, *Dobrostan psychiczny. Nauka o szczęściu i zadowoleniu z życia*, [w:] *Psychologia pozytywna...*, s. 35–50.

³⁸ *Dobrostan* [hasło], „Encyklopedia PWN Online”, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dobrostan;3893293.html> [dostęp: 28.08.2022]. *Well being* w koncepcji Czapińskiego stał się podstawą do prowadzenia systematycznych badań nad poczuciem dobrostanu obywateli – diagnozy społecznej warunków i jakości życia Polaków, inaczej nazywanej badaniem szczęśliwości, realizowanym systematycznie od 2000 roku.

Ludwika Wojciechowska³⁹ wprowadza klasyfikację na dobrostan osobowościowy (opracowany przez Ryffa i Keyesa), wyodrębniając: samoakceptację, osobisty rozwój; cel w życiu, panowanie nad otoczeniem, autonomię, pozytywne relacje z innymi; dobrostan społeczny: akceptację społeczeństwa, urzeczywistnianie się społeczeństwa, wkład w społeczeństwo, społeczną koherencję, społeczną integrację; dobrostan emocjonalny – oparty na poczuciu satysfakcji i szczęścia w odniesieniu do swego życia oraz równowadze w doświadczaniu uczuć pozytywnych względem negatywnych w dłuższej jednostce czasowej. Dobrostan osobowościowy i społeczny wyrażany jest w ocenie sposobu działania i funkcjonowania, emocjonalny – w ocenie doświadczanych uczuć.

4. Dobrostan a praca

Implementując koncepcję dobrostanu na gruncie aktywności zawodowej, przyjmuje się, że centralnym aspektem jest dobrostan afektywny, rozpatrywany podobnie jak dobrostan subiektywny. Opiswany jest jako bilans emocji związanych z wykonywaniem pracy i pozwalający na ocenę jej wartości⁴⁰. Peter Warr dokonał implementacji modelu dobrostanu, tworząc model afektywnego dobrostanu związanego z pracą. Koncepcja Warra zakłada analizę dobrostanu w dwóch wymiarach: natężenia przyjemności i natężenia pobudzenia.



Rysunek 1. Model dobrostanu Petera Warra

Źródło: P. Warr, *Work, unemployment, and mental health*, Oxford 1987: Oxford University Press, s. 41.

³⁹ L. Wojciechowska, *Teoria dobrostanu w badaniach rozwojowych nad rodziną: dobrostan rodziców w stadium pustego gniazda*, „Psychologia Rozwojowa” 2005, t. 10, nr 4, s. 35–45.

⁴⁰ J.E. Van Horn, T. Taris, W.B. Schaufeli, P.J.G. Schreurs, *The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2004, vol. 77, s. 365–375.

Dobrostan odczuwany jest wynikiem oddziaływania kombinacji: wysoki poziom pobudzenia i wysoki poziom niezadowolenia – odczucie niepokoju; wysoki poziom pobudzenia i wysoki poziom przyjemności – entuzjizm; niski poziom pobudzenia i wysoki poziom przyjemności – uczucie komfortu; niski poziom pobudzenia i niski poziom przyjemności – uczucie niezadowolenia⁴¹. W przypadku dobrostanu odczuwanego w miejscu pracy Warr założył, że cechy pracy mają podobny wpływ na zdrowie psychiczne jak witaminy A, D, C i E, korzystnie wpływające na poziom afektywnego dobrostanu związanego z pracą – powodują jego wzrost, optymalizację i utrzymanie poziomu. Cechy pracy zaliczone do grypy A i D mogą przy zbyt długim oddziaływaniu prowadzić do spadku afektywnego dobrostanu, a cechy z grupy C i E powodują utrzymanie afektywnego dobrostanu w równowadze⁴². Do grupy A i D Warr zaliczył następujące cechy pracy:

- autonomia pracy definiuje zakres i swobodę podejmowanych decyzji, wybór sposobu i czasu wykonania, a także dobór współpracowników; określa także poziom osobistego wpływu na wyniki;
- wymagania pracy określają częstotliwość i intensywność kontroli i oceny pracownika; oparte są na negatywnej informacji zwrotnej, dotyczą na ogół kontroli błędów i procesu monitorowania rozwoju poprzez intensywne kształcenie kompetencji;
- wsparcie społeczne oznaczające jakość, intensywność, charakter relacji pracownika ze współpracownikami oraz czas poświęcany na utrzymywanie kontaktów z innymi;
- wykorzystane umiejętności wiążące się z nadmiernym, prowadzącym do zmęczenia wykorzystaniem potencjału, dużą ilością obowiązków zawodowych w trakcie dnia oraz trudnością powierzonych zadań;
- różnorodność umiejętności, związana z różnorodnością zadań, sposobów wykonywania oraz miejscem realizacji, a także elastycznością sposobu myślenia i zachowania;
- informacja zwrotna na temat zadań, związana z poczuciem ważności rozwoju pracownika dla organizacji, stymulowaniem rozwoju, planowaniem kariery, sposobami oceny⁴³.

⁴¹ S.P. Gonçalves, J. Neves, *Factorial validation of Warr's, well-being measure: A sample study on police officers*, „Psychology” 2011, vol. 2, s. 706–712.

⁴² P. Warr, *Well-Being and the workplace*, [w:] *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, eds. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz, New York 1999: U.S. Russell Sage Foundation, s. 392–412.

⁴³ P. Warr, *Work, Happiness, and unhappiness*, New Jersey 2007: Lawrence Erlbaum Associates.

Działanie cech pracy z grupy C i E związane jest z:

- wynagrodzeniem odpowiadającym za poziom zadowolenia z otrzymywanej gratyfikacji oraz przejrzystości i sprawiedliwości otrzymywanego wynagrodzenia;
- bezpieczeństwem pracy dotyczącym poczucia bezpieczeństwa fizycznego oraz traktowania pracownika zgodnie z prawem;
- znaczeniem zadań odwołującym się do potrzeby sensownej i użytecznej pracy na rzecz innych, diagnozowaniem ważności roli zawodowej, poczucia bycia zauważonym oraz prestiżu własnej pracy.

Maria Strykowska, analizując dobrostan pracowników⁴⁴ w kontekście zarządzania organizacjami, definiuje dwa główne warunki sprzyjające powstawaniu dobrostanu pracowników. Pierwszy związany jest z dopasowaniem pracowników do powierzonych zadań ze względu na posiadane kompetencje i cechy osobowości, z założeniem, że tylko optymalne dopasowanie może stwarzać szanse na samorealizację. Drugi warunek jest wynikiem optymalizacji warunków pracy uwzględniającym działania związane z upełnomocnieniem (*empowerment*) pracowników, polegającym na umożliwieniu pracownikom ustalenia własnych celów, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w zasięgu ich odpowiedzialności i uprawnień⁴⁵. Zgodnie z koncepcją Kennetha W. Thomasa i Betty A. Velthouse⁴⁶ upełnomocnienie dokonuje się w czterech wymiarach:

- poczucie kompetencji – przekonanie jednostki o możliwości skutecznego działania wpływającego na umiejętne wykonywanie zadań, dotyczy raczej pełnionej roli w organizacji niż samooceny i możliwości działania;
- autonomia – swobodne decydowanie i wybór wśród dostępnych alternatyw, które jednostka uzna za najwłaściwsze, selekcjonowanie czynności w czasie realizacji zadań z przekonaniem o samodzielnym inicjowaniu, planowaniu, organizowaniu i regulowaniu, dający jednostce poczucie swobody i niezależności;

⁴⁴ M. Strykowska, *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, R. LXXI, z. 1, http://repozytorium.amu.edu.pl:8080/bitstream/10593/4943/1/12_Maria_Strykowska_Dobrostan%20pracownik%C3%B3w%20a%20zarz%C4%85dzanie%20wsp%C3%B3%C5%82czesnymi%20organizacjami_187-194.pdf [dostęp: 22.06.2021].

⁴⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa 2002: WN PWN.

⁴⁶ K.W. Thomas, B.A. Velthouse, *Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, s. 666–681.

- znaczenie – związane z postrzeganiem przez jednostkę wartości pracy, odnoszące się do zgodności dopasowania pomiędzy oczekiwaniami i wartościami jednostki w odniesieniu do pełnionej roli oraz wymaganiami, zgodnością norm i standardów organizacyjnych – postrzeganiem ich za atrakcyjne i wartościowe
- wpływ – przeświadczenie jednostki o możliwości zmiany w sposobie funkcjonowania w organizacji poprzez własne działania oraz osiągnięcie zamierzonych efektów⁴⁷.

Koncepcje psychologiczne związane z dobrostanem w organizacji w dużym stopniu nawiązują do koncepcji dotyczących poczucia podmiotowości jednostki w organizacji i procesach pracy, a także teorii związanych z satysfakcją z pracy⁴⁸.

5. Dobrostan w przedsiębiorstwie

Środowisko pracy może być źródłem nie tylko dyskomfortu, lecz może również wywierać ogromny wpływ na zdrowie: bezpośrednio lub pośrednio – jako efekt kumulacji stresu⁴⁹. Lista chorób zawodowych lub schorzeń związanych z wykonywaną pracą obejmuje zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego; stres oraz choroby psychiczne; nowotwory pochodzenia zawodowego; choroby skóry, choroby związane z pracą wywołane czynnikami biologicznymi⁵⁰. Pracodawcy mają szczególne obowiązki w zakresie ochrony życia i zdrowia pracowników – bezwzględne – regulowane

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ W. Daniecki, *Poczucie podmiotowości i jego uwarunkowania organizacyjne*, [w:] K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wrocław 1983: Ossolineum.

⁴⁹ Naukowcy twierdzą, że w XXI wieku to właśnie choroby spowodowane pracą biurową będą główną grupą schorzeń zawodowych; E. Łydowska, *Dobre samopoczucie w miejscu pracy*, 12.03.2018, „ICAN”, <https://www.hbrp.pl/b/dobresamopoczucie-w-miejscu-pracy/P12bxJ3sy> [dostęp: 20.06.2021].

⁵⁰ Zgodnie ze strategicznymi ramami UE dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2014–2020 jednym z priorytetów EU-OSHA jest wspieranie profilaktyki chorób związanych z pracą. Ma to na celu nie tylko poprawę życia poszczególnych pracowników, ale również zminimalizowanie kosztów dotyczących chorób i zgonów związanych z pracą. W ciągu ostatnich 10 lat liczba wypadków w miejscu pracy zmniejszyła się o 25%. Szacuje się jednak, że nadal każdego roku za 2,4 mln zgonów na całym świecie odpowiadają choroby związane z pracą, z których 200 tys. przypadków ma miejsce w Europie; *Choroby związane z pracą*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, <https://osha.europa.eu/pl/themes/work-related-diseases> [dostęp: 28.08.2022].

prawem pracy i przedmiotowymi rozporządzeniami. Dodatkowe obowiązki w zakresie promocji zdrowia wynikają z podpisania Karty Ottawskiej⁵¹ w 1986 roku, tj. „nowoczesnej strategii wspierania rozwoju ekonomicznego przedsiębiorstw, osiąganego poprzez skoordynowane inwestycje w umacnianie zdrowia ich personelu”⁵². Promocja zdrowia w miejscu pracy dotyczy „działań podejmowanych wobec pracowników zakładu pracy, których celem jest umocnienie i rozwój ich zdrowia, realizowanych głównie w sferze prozdrowotnych przekształceń ich stylu życia (zachowań zdrowotnych) oraz w sferze tych elementów najszerszej rozumianego środowiska w zakładzie, które istotnie warunkują możliwości dokonania tego rodzaju zmian”⁵³. Do zadań związanych z promocją zdrowia w miejscu pracy zalicza się⁵⁴:

- propagowanie zdrowego odżywiania się w pracy poprzez rozprzestrzenianie wiedzy na ten temat lub zmodyfikowanie menu w stołówkach (wprowadzenie tzw. zdrowej żywności);
- naświetlenie problemu szkodliwości palenia tytoniu, m.in. poprzez proponowanie udziału w programach motywujących do rozstania się z nałogiem czy wprowadzenie całkowitego zakazu palenia na terenie firmy;
- promowanie zdrowia psychicznego, np. poprzez umożliwienie udziału w warsztatach uczących radzenia sobie ze stresem czy zapewnienie wsparcia psychologicznego wszystkim pracownikom;
- działania dążące do poprawy samopoczucia w miejscu pracy, np. elastyczny czas pracy, praca w domu;
- wspieranie aktywności fizycznej poprzez dostęp do obiektów sportowych, zachęcanie do ćwiczeń, oferowanie kursów sportowych;
- dbałość o ogólny stan zdrowia poprzez zapewnienie okresowych badań ciśnienia krwi czy poziomu cholesterolu;

⁵¹ A. Namysł, A. Kazenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia w miejscu pracy – inwestycja w zdrowie pracownika i w kapitale firmy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, <http://archiwum.ciop.pl/57752> [dostęp: 28.08.2022].

⁵² K. Puchalski E. Korzeniowska, *Zaangażowanie zakładów pracy w Polsce w promocję zdrowia personelu. Kierunki rozwoju w latach 1998–2002*, „Medycyna Pracy” 2002, nr 53(5), s. 355–360.

⁵³ *Promocja zdrowia w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem aktywności fizycznej*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=300002045&html_tresc_id=300002085&html_klucz=19558&html_klucz_spis= [dostęp: 19.06.2021].

⁵⁴ *Ibidem*.

- zachęcanie do udziału pracowników w procesie polepszenia organizacji pracy.

6. Implementacja programu dobrostanu

„Organizacja wellbeingowa” to pojęcie wprowadzone przez Wellbeing Institute jako podstawa do badań, szkoleń i wdrażania rozwiązań mających wspierać poczucie dobrostanu pracowniczego. W założeniu jej celem jest dbałość o dobrostan organizacji, pracowników, kontrahentów i klientów, w sposób oparty na poszukiwaniu zdrowej równowagi między potrzebami wszystkich stron⁵⁵. Przełożeni i liderzy powinni mieć na uwadze poziom zaangażowania pracowników, ponieważ każda interakcja i relacja może mieć wpływ na poziom zaangażowania i osobistej wydajności⁵⁶. Obecnie dążenie do maksymalizacji dobrostanu pracowników jest wpisane w działania związane z podnoszeniem atrakcyjności zatrudnienia (*employee branding*), chociaż same w sobie poszczególne inicjatywy mają długi rodowód. Problemem, jaki nasuwa się przy analizach i planowaniu działań w zakresie poprawy dobrostanu pracowników, jest niesamowita wielowarstwowość i wymiarowość samego pojęcia i wszystkich potencjalnych wskaźników z nim związanych. Można wymieniać poszczególne składowe, zaliczane tradycyjnie do podstaw satysfakcji z pracy i poczucia satysfakcji w pracy⁵⁷, jednak ich pomiar będzie z konieczności zawsze ograniczony i spłycony. Innym wyzwaniem w tym zakresie jest podejmowanie działań w zakresie poprawy dobrostanu. Skupienie się na poprawie jednego wymiaru może pociągnąć za sobą lawinowo zmniejszoną satysfakcję w pozostałych lub – zwiększenie oczekiwań pracowniczych: „syndrom niedzielnego popołudnia” dotyczy prawie 60% pracowników. Jeszcze innym problemem jest samo definiowanie przez pracodawców pojęcia dobrostanu, a w konsekwencji odpowiedzialności za podejmowanie działań w zakresie jego poprawy. Dla

⁵⁵ J. Kaczmarek, *Jak stworzyć organizację wellbeingową?*, Wellbeing Institute, <https://old.wellbeinginstitute.com.pl/jak-stworzyc-organizacje-wellbeingowa> [dostęp: 19.06.2021].

⁵⁶ A.M. Mann, J. Harter, *The Worldwide Employee Engagement Crisis*, 7.01.2016, Gallup, <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> [dostęp: 28.08.2022].

⁵⁷ Dwuczynnikowa teoria F.I. Herzberga, teoria potrzeb A. Masłowa.

jednych *well being* związany jest z ciekawą pracą, równowagą pomiędzy życiem zawodowym i życiem prywatnym, dla innych będzie to poczucie bezpieczeństwa lub dobra atmosfera w pracy; jedni mogą skupić się na usuwaniu stresogennych czynników, inni mogą preferować wprowadzanie działań łagodzących stres zawodowy. Brak działań zmierzających do poprawy dobrostanu pracowników nie zawsze związany jest też z pojawieniem się stresu wpływającego negatywnie na zdrowie, relacje czy jakość i wydajność pracy. Kluczowym działaniem długofalowym może być inwestowanie w rozwój kompetencji menedżerskich i zmianę stylu kierowania, często bowiem jest to główny czynnik decydujący o odejściu z pracy „Mówi się często, że osoby odchodzące z firmy nie opuszczają miejsca pracy; one odchodzą od lidera”⁵⁸. Dbanie o dobrostan pracowników jest wyzwaniem, którego nie podejmą wszystkie firmy, wymaga bowiem podejścia holistycznego i zrównoważonego, a zatem rozwiązań wielowymiarowych i inwestowania głównie w środowisko fizyczne pracy i relacje społeczne, ponieważ pozostałe aspekty – cechy pracy, system organizacyjny, specyfika produkcji, świadczenia usługi lub oczekiwania klienta – są poza możliwością oddziaływania. Nie wszystkie stresogenne czynniki można wyeliminować, trzeba zatem nauczyć pracowników, jak sobie z nimi radzić, i wprowadzać półśrodki – sama herbatka ziołowa i streaming ćwiczeń relaksacyjnych może nie wystarczyć. Wdrożenie programu *well being* w organizacji wymaga analizy kilku zasadniczych problemów⁵⁹:

- Czy kultura organizacyjna w mojej firmie promuje *well being*?
- Na ile pracownicy mają poczucie sensu i czy wyznają te same wartości, które promuje organizacja?
- Czy menedżerowie budują kapitał społeczny, zaufanie do siebie i innych przez wspieranie i budowanie pozytywnych relacji?
- Czy pracownicy regularnie przechodzą szkolenia na temat tego, jak dobrze radzić sobie ze stresem i emocjami?
- Czy organizacja rozwija się w sposób właściwy i czy daje możliwość takiego rozwoju ludziom?
- Czy organizacja wspiera zdrowy tryb życia i fizyczną aktywność pracowników?

⁵⁸ E. Leśniewska, *Wellbeing w pracy – czym jest i jak go osiągnąć?*, 21.06.2019, Gazeta Praca, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,19108823,wellbeing-w-pracy-czym-jest-i-jak-go-osiagnac.html> [dostęp: 19.06.2021].

⁵⁹ M. Henke, *op. cit.*

Programy *well being* powinny obejmować przynajmniej dwa wymiary wpływające na dobrostan pracowników: z jednej strony uwzględnić aspekt zdrowotny – profilaktykę, opiekę i usługi zdrowotne⁶⁰, z drugiej – zadbać o eliminację psycho-społecznych czynników stresogennych⁶¹. Kompleksowy program promocji zdrowia w miejscu pracy wskazuje pięć głównych działań⁶²:

- 1) edukacja zdrowotna, skoncentrowana na rozwoju umiejętności i zmianie zachowań związanych ze stylem życia, informowaniu i budowaniu świadomości dopasowanej do zainteresowań i potrzeb pracowników;
- 2) wspierające środowisko społeczne i fizyczne wsparcie ze strony kierownictwa⁶³, wdrażanie polityk promujących zdrowie i zmniejszających ryzyko chorób;
- 3) implementacja programów i działań z obowiązującą strukturą organizacyjną;
- 4) integracja z innymi podobnymi programami ułatwiającymi pracownikom godzenie pracy i życia rodzinnego;
- 5) wdrażanie programów badań przesiewowych (ocena ryzyka zdrowotnego, badanie krwi, badania biometryczne, testy genetyczne) połączonych z opieką medyczną i odpowiednim leczeniem w razie potrzeby. Zaangażowanie pracodawcy w programy promocji zdrowia uwzględnia również:
 - 1) wspieranie indywidualnej zmiany w zachowaniu poprzez interwencję;
 - 2) zwiększanie skuteczności wdrożonych programów dzięki procesom oceny i doskonalenia.

⁶⁰ Rezultaty badań przeprowadzonych w 2017 roku przez Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Pracy im. J. Nofera na tysiącu średnich i dużych firm w Polsce, wskazują, że prawie jedna trzecia zintensyfikowała swoje działania prozdrowotne, a opieka medyczna jest najbardziej pożądanym przez pracowników świadczeniem dodatkowym, pod warunkiem, że występuje w wersji wzbogaconej; A. Błaszczak, *Warto poszukać firmy dbającej o dobrostan pracowników*, 31.03.2019, „Rzeczpospolita”, <https://www.rp.pl/Praca/303319934-Warto-poszukać-firmy-dbającej-o-dobrostan-pracownikow.html> [dostęp: 22.06.2021].

⁶¹ Długotrwałe przebywanie w pozycji siedzącej, stres, niepewność zatrudnienia, nadgodziny. Współczesne modele pracy rzadko sprzyjają dobremu samopoczuciu. Kultura organizacyjna czy aranżacja przestrzeni biurowych także często nie bierze pod uwagę niektórych uwarunkowanych biologicznie potrzeb człowieka.

⁶² Healthy People 2020, Leading Health Indicators, March 15, 2017, <https://www.healthypeople.gov/2020/Leading-Health-Indicators> [dostęp: 1.06.2021].

⁶³ S. Miller, *Wellness Program ‚Best Practices’ Foster Success*, Society for Human Resource Management, 2013, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/wellness-best-practices.aspx> [dostęp: 1.06.2021].

Podstawowe zasady obowiązujące w projektowaniu programów promujących zdrowie i aktywność fizyczną powinny również obejmować (zgodnie ze wskazówkami Światowej Organizacji Zdrowia⁶⁴):

- rozumienie roli idei promowania aktywności fizycznej w miejscu pracy przez kierownictwo;
- informowanie wszystkich pracowników o planach realizacji programu i wynikających z nich korzyści;
- zbudowanie zespołu odpowiedzialnego za program oraz utrzymanie stałego dialogu pomiędzy członkami zespołu a uczestnikami programu; wskazanie lidera odpowiedzialnego za zarządzanie i koordynację;
- powołanie komitetu organizacyjnego lub grupy wsparcia;
- opracowanie planu programu zawierającego cel główny i cele szczegółowe, osobistą odpowiedzialność za cele, harmonogram działań i planowane spotkania zespołu odpowiedzialnego za program, kosztorys, sposoby oceny poziomu uczestnictwa, satysfakcji i wyników programu: 1. cele programu powinny być jasno określone, realistyczne i łatwe do zmierzenia; 2. przy projektowaniu programu należy wziąć pod uwagę: wielkość firmy, liczbę pracowników (płeć, wiek), rodzaj wykonywanej pracy oraz zasoby finansowe;
- identyfikacja problemów i potrzeb pracowników: 1. wstępna diagnoza (w tym badanie stanu zdrowia, stylu życia, samopoczucia, preferowanych zajęć, analiza zwolnień lekarskich, nieobecności w pracy, testy sprawnościowe, analiza raportów zrealizowanych usług medycznych); 2. ocena miejsca pracy (pod kątem infrastruktury: na przykład rodzaj budynku może być okazją do zachęcenia do chodzenia po schodach); 3. różnorodność i wybór – program powinien być urozmaicony, zawierać elementy edukacyjne (seminaria, warsztaty, rozpowszechnianie drogą mailową informacji o zdrowym odżywianiu, ćwiczeniach itp.), a także praktyczne strategie zmiany zachowań pracowników; wybór inicjatyw powinien odpowiadać potrzebom pracowników; w przypadku braku możliwości wydzielenia miejsca do ćwiczeń na terenie firmy konieczne jest umożliwienie pracownikom bezpłatnego/częściowo dofinansowanego przez zakład pracy dostępu do ośrodków rekreacyjno-sportowych; promocja wewnątrz firmy / reklama i informowanie

⁶⁴ *Steps to health. A European framework to promote physical activity for health*, Copenhagen 2007: World Health Organization, https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0020/101684/E90191.pdf [dostęp: 21.06.2021].

o programie; monitorowanie poziomu uczestnictwa pracowników w poszczególnych zajęciach (na przykład przeprowadzanie co 6–12 miesięcy badań oceniających postępy w programie, badań satysfakcji i opinii pracowników); aktualne motywowanie autorów programu oraz jego adresatów poprzez adekwatne nagrody; rozpowszechnianie efektów programu, opracowanie kampanii informacyjnej dla personelu, zespołu kontrahentów, pracowników; przygotowanie wniosków związanych z kontynuacją programu.

7. Korzyści z dbałości o dobrostan pracowników

Generalnie większość badań dotyczących ogólnego dobrostanu potwierdza różnice (dobre samopoczucie jest nie tylko cenne, ponieważ jest dobre, ale także dlatego, że ma korzystne skutki w świecie rzeczywistym) między osobami o niskiej ocenie dobrostanu, a tymi o wysokiej ocenie dobrostanu, które:

- 1) osiągają lepsze wyniki;
- 2) lepiej funkcjonują w środowisku zawodowym;
- 3) mają bardziej satysfakcjonujące relacje i związki z innymi;
- 4) są bardziej kooperatywne;
- 5) mają silniejszy układ odpornościowy;
- 6) cieszą się lepszym zdrowiem;
- 7) żyją dłużej;
- 8) rzadziej cierpią na dolegliwości naczyniowo-sercowe;
- 9) nie mają problemów ze spaniem;
- 10) mają niższy wskaźnik wypalenia zawodowego;
- 11) mają wyższy poziom samokontroli;
- 12) mają lepsze zdolności samoregulacji i radzenia sobie z problemami;
- 13) są bardziej prospołeczne⁶⁵.

W przypadku analizy wpływu działań zmierzających do poprawy dobrostanu pracowników w przedsiębiorstwie wyniki badania realizowanego przez Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera wskazują⁶⁶, że w opinii menedżerów największe korzyści pojawiają się w odniesieniu

⁶⁵ *Permatm theory of well-being and Permatm workshops*, positive Psychology Center, <https://ppc.sas.upenn.edu/learn-more/perma-theory-well-being-and-perma-workshops> [dostęp: 28.08.2022].

⁶⁶ K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Promocja zdrowia w średnich i dużych firmach w Polsce w 2017 roku – rozpowszechnianie, realizacja, efekty, trudności*, „Medycyna Pracy” 2019, nr 70(3), <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00802>.

do: wydajność pracy – 50%; poprawy stanu zdrowia pracowników – 49%, wzrostu identyfikacji z firmą – 47%, mniejszej absencji chorobowej – 43%, łatwiejszego pozyskiwania pracowników – 40%. Z punktu widzenia organizacji ważne jest uświadomienie zarządzającym, że pracownicy niemający poczucia dobrostanu⁶⁷,

- niemal dwukrotnie częściej korzystają z dni wolnych z powodu stanu zdrowia,
- dużo częściej zmieniają pracę,
- są mniej zaangażowani w pracę,
- słabo radzą sobie z działaniem pod presją czasu i wyzwań,
- są mniej elastyczni i bardziej oporni na zmiany.

Specjaliści zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi wskazują, że implementacja programów, których celem jest poprawa dobrostanu pracowników, może⁶⁸: generować oszczędności kapitałowe i dodatni zwrot inwestycji w zdrowie, redukować absencję chorobową, wpływać na wzrost produktywności i morale personelu, zwiększać i wydłużać zdolność personelu do pracy dzięki poprawie stylu życia, stanu zdrowia, samopoczucia i witalności pracowników, budować lepsze relacje społeczne (pomiędzy pracownikami, przełożonymi i podwładnymi), wspierać budowę dobrego wizerunku firmy w jej otoczeniu społecznym.

8. Krytyka koncepcji *well being* i jej implementacji

Koncentracja na szczęściu, rozkwicie, doświadczania dobrostanu jednostki jest sama w sobie znakiem czasu. Koncepcja rozkwitu opiera się na fredricksonowskiej teorii poszerzania i budowania emocji pozytywnych, niektórzy badacze sugerują również, że istnieją inne funkcje emocji pozytywnych. Jednakże Diane M. Mackie i Leila T. Worth⁶⁹ dowodzą, że pozytywne emocje zmniejszają możliwości poznawcze: po wystawieniu

⁶⁷ M. Henke, *op. cit.*

⁶⁸ Zarządzanie zdrowiem w zakładach pracy: aktywność fizyczna i zdrowe odżywianie się. Informator dla pracodawców, dyrektorów HR i menadżerów zarządzających zdrowiem w firmach, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:O1_vBMh4eFUJ:https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/10/Zarza%25CC%25A8dzanie-zdrowiem-w-zak%25C5%2582adach-pracy_druk1.pdf+%&cd=3&hl=pl&ct=Clnk&gl=pl [dostęp: 22.06.2021].

⁶⁹ Por. D.M. Mackie, L.T. Worth, *Processing deficits and the mediation of positive affect in persuasion*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1989, no. 57 (1), s. 27–40, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.1.27>.

na perswazyjną wiadomość przez ograniczony czas, osoby doświadczające pozytywnego nastroju wykazywały zmniejszone przetwarzanie w porównaniu z osobami w neutralnym nastroju. Inni badacze sugerują⁷⁰, że pozytywne emocje zmniejszają motywację, ale nie zdolność przetwarzania poznawczego. Pojęcie i stan „rozkwitu” jest wciąż nowo rozwijającym się przedmiotem badań, które należy kontynuować, aby je w pełni zdefiniować, zoperacjonalizować i zastosować; brak badań jest również jednym z zarzutów dotyczących samej koncepcji *flourishing*, a w rezultacie wpływu i znaczeniu *well being* dla funkcjonowania jednostki. Inne zrealizowane w tym obszarze badania wskazują, że poziom odczuwanego dobrostanu jest wyższy dla ludzi, którzy potrafią doświadczać i doświadczać zarówno pozytywnych, jak i negatywnych emocji⁷¹. William Davies⁷² zakłada, że dobrostan to pojęcie szczęścia widziane z perspektywy filozoficznej i socjologicznej. Autor twierdzi, że współczesne społeczeństwa zachodnie mają tendencję do indywidualizowania szczęścia oraz wykorzystywania psychologii i badań kognitywnych w uproszczony i pseudonaukowy sposób do osiągnięcia korzyści biznesowych, ryzykowne jest więc przeoczenie politycznej i wspólnotowej warstwy szczęścia. Poza problemami teoretycznymi i wynikami badań wyzwaniem staje się również implementacja tak delikatnej koncepcji w warunkach organizacyjnych. W praktyce wielu przedsiębiorstw implementacja koncepcji wzmacniających poczucie „dobrostanu” sprowadza się do „badania zaangażowania pracowników” i nazwania go „programem zaangażowania”, który pozwala firmie zaspokoić widoczną potrzebę organizacyjną i „zaznaczyć pole”. Jednak same wskaźniki nie powodują zmian ani nie zwiększają wydajności. Wiele z tych podejść, opartych wyłącznie na badaniu zaangażowania, mierzy sposób postrzegania warunków pracy i dostarcza wskaźników zamiast rzeczywistej poprawy miejsc pracy i wyników biznesowych. W praktyce, gdy firmy koncentrują się wyłącznie na pomiarze zaangażowania,

⁷⁰ L.L. Martin, D.W. Ward, J.W. Achee, R.S. Wyer, *Mood as input: People have to interpret the motivational implications of their moods*, „Journal of Personality & Social Psychology” 1993, no. 64 (3), s. 317–326, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.3.317>.

⁷¹ J.M. Adler, H.E. Hershfield, *Mixed Emotional Experience Is Associated with and Precedes Improvements in Psychological Well-Being*, „PlosONE” 2012, April 23, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0035633>; H.E. Hershfield, S. Scheibe, T.L. Sims, L.L. Carstensen, *When Feeling Bad Can Be Good: Mixed Emotions Benefit Physical Health Across Adulthood*, „Social Psychological and Personality Science” 2013, vol. 4 (1), s. 54–61, <https://doi.org/10.1177/1948550612444616>.

⁷² W. Davies, *The Happiness Industry: How the Government and Big Business Sold Us Well-Being*, London 2015: Verso.

a nie na jego poprawie, często nie wprowadzają niezbędnych zmian, które zaangażują pracowników lub zaspokoją ich potrzeby w miejscu pracy. Te niedociągnięcia obejmują:

- postrzeganie zaangażowania jako badania lub programu, a nie ciągłej, zdyscyplinowanej metody osiągnięcia lepszych wyników;
- koncentrację na danych ankietowych lub raportach raczej niż na rozwoju menedżerów i pracowników;
- zdefiniowanie zaangażowania jako odsetek pracowników, którzy są niezadowoleni lub po prostu zadowoleni ze swojego pracodawcy w miejsce stanu silnego zaangażowania oraz wzmacniania entuzjazmu pracowników;
- opieranie się na środkach, które wskazują liderom i menedżerom, co chcą usłyszeć („Świetnie sobie radzimy!”) zamiast kierowania się wskaźnikami opartymi na badaniach, które wyznaczają wysoki poziom i odkrywają problemy organizacyjne lub zarządcze, utrudniające zaangażowanie i wydajność;
- „karmienie niedźwiedzi” lub mierzenie poziomu zadowolenia lub szczęścia pracowników i zaspokajanie ich potrzeb zamiast traktowania pracowników jako interesariuszy ich przyszłości i przyszłości firmy⁷³.

Dodatkowo krytykę nie tyle samej koncepcji, ile prób jej implementacji wzmacnia różnica, jaką można zaobserwować pomiędzy podkreślanym holizmem i wielowymiarowością poczucia dobrostanu a możliwościami realizacyjnymi samej jednostki czy (szczególnie) przedsiębiorstw; i tak w efekcie zamiast zaangażowania w tworzenie „zdrowego” środowiska pracy mamy tylko „promocję zdrowia”, a w miejsce relacji opartych na zaangażowaniu, zaufaniu i współpracy – wewnętrzne portale do wymiany podziękowań w obrębie firmy⁷⁴.

Kolejne wyzwania pojawiające się w dyskusji nad wdrażaniem programów *well being* dotyczą z jednej strony oczekiwań i potrzeb samych pracowników (czy i na ile są zainteresowani tworzeniem programów i uczestnictwem w nich – na przykład w systematycznej gimnastyce, warsztatach, programach profilaktycznych), a z drugiej – dotyczą ochrony informacji prywatnych na temat stanu zdrowia i stylu życia pracowników, których potrzebowałby pracodawca do wprowadzenia określonego programu. Inne zagadnienie to określenie zakresu odpowiedzialności pracodawcy

⁷³ A.M. Mann, J. Harter, *op. cit.*

⁷⁴ *Program well-being, Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/program-well-being> [dostęp: 28.08.2022].

i stopnia zaangażowania w promocję zdrowia i działań *well being* wśród pracowników, co w dużym stopniu warunkowane jest: rynkiem pracy, poziomem dochodów, postawą wobec samej pracy i osób zatrudnionych, rodzajem i charakterem zatrudnienia oraz wykonywanej pracy, a także korelacją między stanem zdrowia pracowników (choroby, wypadki) a innymi pochodnymi wynagrodzeń, jak na przykład stawki ubezpieczenia przedsiębiorstwa i ubezpieczeń zdrowotnych, które mogłyby skłaniać do intensywniejszych działań w tym zakresie.

Bibliografia

Monografie

- Csikszentmihalyi M., *Flow: the psychology of optimal experience*, New York 2008: Harper Perennial Modern Classics.
- Czapiński J., *Psychologiczne teorie szczęścia*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. idem, Warszawa 2004: PWN.
- Daniecki W., *Poczucie podmiotowości i jego uwarunkowania organizacyjne*, [w:] K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wrocław 1983: Ossolineum.
- Davies W., *The Happiness Industry: How the Government and Big Business Sold Us Well-Being*, London 2015: Verso.
- Diener E., Lucas R.E., Oishi S., *Dobrostan psychiczny. Nauka o szczęściu i zadowoleniu z życia*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, Warszawa 2004: PWN.
- Diener E., Lucas R.E., Oishi S., *Subjective well-being. The science of Happiness and Life Satisfaction*, [w:] *The Oxford handbook of Positive Psychology*, eds. S.J. Lopez, C.R. Snyder, Oxford 2009: Oxford University Press.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa 2002: WN PWN.
- Seligman M.E.P., *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, New York 2002: Simon and Schuster.
- Seligman M.E.P., *Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia*, Poznań 2011: Media Rodzina.
- Warr P., *Well-Being and the workplace*, [w:] *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, eds. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz, New York 1999: U.S. Russell Sage Foundation.
- Warr P., *Work, Happiness, and unhappiness*, New Jersey 2007: Lawrence Erlbaum Associates.

Czasopisma

- Adler J.M., Hershfield H.E., *Mixed Emotional Experience Is Associated with and Precedes Improvements in Psychological Well-Being*, „PlosONE” 2012, April 23, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0035633>.
- Deci E.L., Ryan R.M., *The „what” and „why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*, „Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory” 2000, vol. 11, no. 4, s. 227–268.

- Fredrickson B.L., Losada M.F., *Positive affect and complex dynamics of human flourishing*, „American Psychologist” 2015, vol. 60, no. 7, s. 678–686.
- Gonçalves S.P., Neves J., *Factorial validation of Warr's, well-being measure: A sample study on police officers*, „Psychology” 2011, vol. 2, s. 706–712.
- Hershfield H.E., Scheibe S., Sims T.L., Carstensen L.L., *When Feeling Bad Can Be Good: Mixed Emotions Benefit Physical Health Across Adulthood*, „Social Psychological and Personality Science” 2013, vol. 4(1), s. 54–61, <https://doi.org/10.1177/1948550612444616>.
- Kowalski T., Loretto W., *Introduction: Well-being and HRM in the changing workplace*, „International Journal of Human Resource Management” 2017, vol. 28, no. 16, s. 2229–2255, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>.
- Mackie D.M., Worth L.T., *Processing deficits and the mediation of positive affect in persuasion*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1989, vol. 57 (1), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.1.27>.
- Martin L.L., Ward D.W., Achee J.W., Wyer R.S., *Mood as input: People have to interpret the motivational implications of their moods*, „Journal of Personality & Social Psychology” 1993, vol. 64 (3), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.3.317>.
- Naci H., Ioannidis J.P.A., *Evaluation of Wellness Determinants and Interventions by Citizen Scientists*, „JAMA” 2015, vol. 314(2), <https://doi.org/10.1001/jama.2015.6160>.
- Puchalski K., Korzeniowska E., *Zaangażowanie zakładów pracy w Polsce w promocję zdrowia personelu. Kierunki rozwoju w latach 1998–2002*, „Medycyna Pracy” 2002, nr 53(5), s. 355–360.
- Ryff D.C., *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1989, vol. 57 (6), s. 1069–1081, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.
- Seligman M.E.P., Parks A.C., Steen T., *A balanced psychology and a full life*, *Philosophical Transactions of the Royal Society*, „Biological Sciences” 2004, vol. 359 (1449), s. 1379–1381.
- Sęk H., *Jakość życia a zdrowie*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1993, nr 55, s. 110, <http://hdl.handle.net/10593/16032> [dostęp: 28.08.2022].
- Sheldon K.M., Lyubomirsky S., *Is it possible to become happier? (And, if so, how?)*, „Social and Personality Psychology Compass” 2007, vol. 1, s. 129–145.
- Thomas K.W., Velthouse B.A., *Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, s. 666–681.
- Tov W., Diener E., *Subjective Well-Being*, „Research Collection School of Social Sciences. Paper 1395” 2013, <https://doi.org/10.1002/9781118339893.wbecp518>.
- Van Horn J.E., Taris T., Schaufeli W.B., Schreurs P.J.G., *The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2004, vol. 77, s. 365–375.
- „Wartości i normy. Komunikat z badań”, BS/111/2013, Warszawa 2013: CBOS.
- „Wartości w czasach zarazy. Komunikat z badań”, nr 160/2020, CBOS, Warszawa 2020: CBOS.
- Wojciechowska L., *Teoria dobrostanu w badaniach rozwojowych nad rodziną: dobrostan rodziców w stadium pustego gniazda*, „Psychologia Rozwojowa” 2005, t. 10, nr 4, s. 35–45.

Netografia

- Błaszczak A., *Warto poszukać firmy dbającej o dobrostan pracowników*, 31.03.2019, „Rzeczpospolita”, <https://www.rp.pl/Praca/303319934-Warto-poszukac-firmy-dbajacej-o-dobrostan-pracownikow.html> [dostęp: 22.06.2021].

- Benson T., Sladen J., Liles A., Potts H.W.W., *Personal Wellbeing Score (PWS) – a short version of ONS4: development and validation in social prescribing*, *BMJ Open Qual.* 2019, <https://whatworkswellbeing.org/> [dostęp: 19.06.2021].
- Choroby związane z pracą*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, <https://osha.europa.eu/pl/themes/work-related-diseases> [dostęp: 28.08.2022].
- Co to jest generatywność*, Generativity: manage it!, <http://generativity.eu/what-is-generativity/?lang=pl> [dostęp: 24.08.2022].
- Czerkawska A., *Czy wellbeing może mieć wpływ na potencjał organizacji?*, Wellbeing Institute, <https://old.wellbeinginstitute.com.pl/pozytywny-potencjal-organizacji> [dostęp: 19.06.2021].
- Dobrostan* [hasło], „Encyklopedia PWN Online”, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo-dobrostan;3893293.html> [dostęp: 28.08.2022].
- Henke M., *Well-being, czyli dbanie o pracowników to już nie mrzonki*, Homo Creatore, <https://www.homocreator.pl/blog/zarządzanie/well-being-w-firmie> [dostęp: 28.08.2022].
- Healthy People 2020, *Leading Health Indicators*, March 15, 2017, <https://www.healthypeople.gov/2020/Leading-Health-Indicators> [dostęp: 1.06.2021].
- How's Life 2020?: Measuring Well-being*, Paris 2020: OECD Publishing, <https://www.oecd.org/statistics/how-s-life-23089679.htm> [dostęp: 28.08.2022].
- HR trendy 2018. Polska, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> [dostęp: 2.06.2021].
- HR trendy 2019. Polska, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> [dostęp: 2.06.2021].
- Jakab Z., Tsouros A.D., *Zdrowie 2020 – zdrowie i rozwój współczesnej Europy*, „Przegląd Epidemiologiczny” 2015, t. 69, s. 105–112, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vPm8fvRD0sUJ:www.przglepidemiol.pzh.gov.pl/pobierz-artykul%3Fid%3D1889&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl> [dostęp: 22.06.2021].
- Kaczmarek J., *Jak stworzyć organizację wellbeingową?*, Wellbeing Institute, <https://old.wellbeinginstitute.com.pl/jak-stworzyc-organizacje-wellbeingowa> [dostęp: 19.06.2021].
- Leśniewska E., *Well being w pracy- czym jest i jak go osiągnąć?*, 21.06.2019, *Gazeta Praca*, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,19108823,wellbeing-w-pracy-czym-jest-i-jak-go-osiagnac.html> [dostęp: 19.06.2021].
- Łydowska E., *Dobre samopoczucie w miejscu pracy*, 12.03.2018, „ICAN”, <https://www.hbrp.pl/b/dobre-samopoczucie-w-miejscu-pracy/P12bxJ3sy> [dostęp: 20.06.2021].
- Mann A.M., Harter J., *The Worldwide Employee Engagement Crisis*, 7.01.2016, Gallup, <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> [dostęp: 28.08.2022].
- Miller S., *Wellness Program 'Best Practices' Foster Success*, Society for Human Resource Management, 2013, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/wellness-best-practices.aspx> [dostęp: 1.06.2021].
- Namysł A., Kazenas A., Bugajska J., *Promocja zdrowia w miejscu pracy – inwestycja w zdrowie pracownika i w kapitale firmy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, <http://archiwum.ciop.pl/57752> [dostęp: 28.08.2022].
- Perma™ theory of well-being and Perma™ workshops*, positive Psychology Center, <https://ppc.sas.upenn.edu/learn-more/perma-theory-well-being-and-perma-workshops> [dostęp: 28.08.2022].
- Program well-being, Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/program-well-being> [dostęp: 28.08.2022].
- Promocja zdrowia w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem aktywności fizycznej*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, <https://>

- www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=300002045&html_tresc_id=300002085&html_klucz=19558&html_klucz_spis= [dostęp: 19.06.2021].
- Puchalski K., Korzeniowska E., *Promocja zdrowia w średnich i dużych firmach w Polsce w 2017 roku – rozpowszechnianie, realizacja, efekty, trudności*, „Medycyna Pracy” 2019, nr 70(3), <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00802>.
- Seligman M.E.P., *Happiness Is Not Enough*, Authentic Happiness, 2011, <https://www.authentic-happiness.com/newsletters/flourish-newsletters/new-theory> [dostęp: 27.07.2021].
- Steps to health. A European framework to promote physical activity for health*, Copenhagen 2007: World Health Organization, https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0020/101684/E90191.pdf [dostęp: 21.06.2021].
- Strykowska M., *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, R. LXXI, z. 1, http://repozytorium.amu.edu.pl:8080/bitstream/10593/4943/1/12_Maria_Strykowska_Dobrostan%20pracownik%C3%B3w%20a%20zarz%C4%85dzanie%20wsp%C3%B3wczesnymi%20organizacjami_187-194.pdf [dostęp: 22.06.2021].
- Sztumski W., *Szczęście i uszczęśliwianie*, 29.07.2017, Sprawy Nauki, <http://www.sprawynauki.edu.pl/archiwum/dzialy-wyd-elektron/288-filozofia-el/3683-szczescie-i-uszczesliwianie> [dostęp: 28.08.2022].
- Walaszek M., *Well being – jakość życia w publikacjach i opracowaniach instytucji oraz organizacji międzynarodowych*, <https://www.gov.pl/web/zdrowie/programy-unii-w-dziedzinie-zdrowia> [dostęp: 22.06.2021].
- World Health Organization, <https://www.who.int/en> [dostęp: 28.08.2022].
- Zarządzanie zdrowiem w zakładach pracy: aktywność fizyczna i zdrowe odżywianie się. Informator dla pracodawców, dyrektorów HR i menadżerów zarządzających zdrowiem w firmach*, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:O1_vBMh4eFUJ:https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/10/Zarza%25CC%25A8dzanie-zdrowiem-w-zak%25C5%2582adach-pracy_druk1.pdf+%&cd=3&hl=pl&ct=clnk&gl=pl [dostęp: 22.06.2021].
- Zrównoważony rozwój i cele zrównoważonego rozwoju*, 24.09.2015, UNIC Warsaw, <http://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860> [dostęp: 28.08.2022].

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja założeń teoretycznych, jak również praktyczna weryfikacja założeń związanych z koncepcją dobrostanu w wymiarze społecznym i organizacyjnym, przedstawienie wymiarów dobrostanu oraz podstaw do wdrażania programów well-beingowych. Oddzielnie poruszonym zagadnieniem jest wskazanie tych działań praktycznych, które są poddawane krytyce lub stanowią wyzwanie organizacyjne lub prawne w odniesieniu do programów well-beingowych.

Słowa kluczowe: *well-being*, wdrażanie programów well-beingowych, zarządzanie zasobami ludzkimi

The concept of well-being in the workplace: assumptions, solutions, criticism

Abstract

The aim of the article is to present theoretical assumptions as well verified practically the issues related to the concept of well-being in the social and organizational meaning. The article focuses on illustration the dimensions of the well-being and foundation for the implementation of well-being programs. A separate issue discussed is the identification those practical activities that are subject to criticism or constitute an organizational or legal challenge in relation to well-being programs.

Key words: well-being, corporate well-being, human resource management, well-being programs

Magdalena Dołhasz

dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości,
Instytut Zarządzania, Katedra Marketingu
<https://orcid.org/0000-0003-3527-6712>

POLSKI SEGMENT SENIORÓW WOBEC INSTRUMENTÓW KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW. ZARYS ZAGADNIENÍ

1. Wprowadzenie

Problematyka niniejszego opracowania skupia się wokół problemu segmentu seniorów i kierowanej do niego komunikacji marketingowej. Komunikacja ta jest jednym z dynamicznie rozwijających się obszarów działań marketingowych współczesnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji szeroki wachlarz instrumentów marketingowych, zarówno tych klasycznych, typu dodatkowa promocja, sprzedaż osobista, public relations, jak i nowoczesnych, takich jak komunikacja marketingowa on-line, product placement, celebrity endorsement, marketing mobilny, czy najbardziej popularna opcja – reklama. Kluczową kategorią w skutecznej komunikacji marketingowej jest poprawnie opisany i wyznaczony segment. Dobra znajomość segmentu stanowi bowiem punkt wyjścia do prawidłowego zaplanowania instrumentów, technik i form działań marketingowych, w szczególności wyboru właściwych instrumentów komunikacji marketingowej.

Jednym z segmentów będącym wyzwaniem dla współczesnego rynku jest segment seniorów, który staje się dla wielu przedsiębiorstw ważną częścią działalności i dla którego opracowują one specjalne działania marketingowe, w tym komunikację marketingową.

Opracowanie ma charakter systematyzujący zagadnienia związane z komunikacją marketingową skierowaną do segmentu seniorów i wpisuje się w dyskusję naukową na ten temat. Na podstawie przeglądu dostępnej literatury (tabela 1) zidentyfikowane zostały bieżące wyzwania, które usystematyzowano w dwa obszary przedmiotowe: segment seniorów i komunikację marketingową.

Tabela 1. Przegląd literatury przedmiotu – wybrane opracowania z lat 2015–2019

Autor	Tytuł opracowania	Wydawnictwo	Poruszane zagadnienia
T. Olejniczak	<i>Senior wobec innowacji produktowych – wybrane aspekty</i>	„Handel Wewnętrzny. Marketing, Rynek, Przedsiębiorstwo” 2018, R. 64, nr 3, s. 322–333	„Ludzie starsi coraz częściej stają się aktywnymi uczestnikami rynku produktów innowacyjnych, poszukując oferty spełniającej ich specyficzne wymagania. Celem artykułu jest określenie poziomu innowacyjności konsumentów seniorów wobec wybranych grup produktów” (s. 322).
M. Dołhasz	<i>Kształtowanie postaw rynkowych seniorów przez uniwersytety trzeciego wieku jako element unijnej srebrnej gospodarki</i>	„Marketing i Rynek” 2017, nr 9 (CD), s. 68–75	„[...] osoby starsze coraz częściej będą decydować się na różne formy uczestnictwa w organizowanych programach [...]. Celem artykułu jest analiza elementów gospodarki senioralnej w krajach UE i w Polsce, w szczególności jednego z dynamicznie rozwijających się obszarów gospodarki senioralnej w zakresie edukacji: Uniwersytetów Trzeciego Wieku i próba odpowiedzi, jak ich działalność może wpływać na zmiany postawach seniorów” (s. 68).
S. Badowska, A. Rogala	<i>Przełamanie stereotypizacji konsumentów seniorów a implikacje dla marketingu</i>	„Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1, s. 11–23	Powszechne stereotypy dotyczące osób starszych powodują eliminację tej grupy w dzisiejszym marketingu konsumencym. Celem opracowania jest analiza dostosowania działań marketingowych do potrzeb tego segmentu rynku, zwłaszcza w zakresie polityki produktowej, komunikacji marketingowej, branding i systemu marketingowego.
J. Widerski	<i>Starsi ludzie jako segment rynku reklamy w Polsce</i>	„Ekonomia” 2018, t. 24, nr 4, s. 40–50	„Celem przeprowadzonej analizy jest przede wszystkim opisanie obrazu starszych ludzi, obecnego w aktualnych reklamach ze szczególnym uwzględnieniem ról społecznych, jakie przydzielane są seniorom” (s. 41).

Autor	Tytuł opracowania	Wydawnictwo	Poruszane zagadnienia
E. Frąckiewicz	<i>Nowe technologie na rynku srebrnych konsumentów. Stan, uwarunkowania, perspektywy</i>	CeDeWu, Warszawa 2019	„Akceleratorem tych zmian bez wątpienia są nowe technologie ICT, w tym Internet, urządzenia mobilne i oferowane przez nie rozwiązania. Powszechność ich stosowania, różnorodność i funkcje wpływają na zmiany w samych przedmiotach konsumpcji, jak i sposobów zaspokajania potrzeb. Tym samym istotnie wpływają na zachowanie wszystkich podmiotów na rynku, w tym zachowania konsumentów. Na tę dynamicznie zmieniającą się sytuację nakłada się zjawisko, które [...] do tej pory nie absorbowало uwagi w takim stopniu jak dzisiaj. Jest nim proces starzenia się społeczeństw” (s. 7–8)

Źródło: na podstawie baz Scholar Google i Bazaekon z dnia 20.07.2022.

Zjawisko starzenia się społeczeństwa jest wieloznaczne i wielowymiarowe i zależy od aspektów rozwoju gospodarki zajmujących się tym zjawiskiem, przykładowo demograficznych, zdrowotnych, społecznych, ekonomicznych. Samo pojęcie „senior” również jest niejednoznaczne. W literaturze przedmiotu najpopularniejszy jest trójpodział wewnątrz grupy osób starszych za Światową Organizacją Zdrowia dzieli się na tzw. wczesną starość (wiek podeszły, 60–75 lat), tzw. późną starość (wiek starczy, 75–90 lat) oraz na osoby po 90 roku życia, czyli osoby w sędziwym wieku (tzw. długowieczność)¹. Również pojęcie „segment seniorów” jest różnie określane; w literaturze przedmiotu oraz w języku codziennym spotyka się bowiem określenia: segment ludzi starszych, segment/pokolenie silver, segment 55+, segment 65+, silversi, *silver generation*, *gold segment*, segment tsunami itp.

Możliwości seniorów w kontekście ich dodatniego udziału w rozwoju społeczno-gospodarczym zaowocowały powstaniem powszechnego nurtu w ekonomii zwanego srebrną gospodarką (*silver economy*). Definiowana jest ona jako „model społeczno-ekonomiczny, w którym instytucje publiczne i prywatne uwzględniają potrzeby osób starszych, wykorzystując ich potencjał”².

¹ Seni, *Odcienie starości*, https://seni.pl/pl_PL/baza-wiedzy-seni/odcienie-starosci [dostęp: 20.07.2021].

² M. Boni, *Wystąpienie w imieniu Prezesa, Rady Ministrów Donalda Tuska*, [w:] *Polska w Europie – Przyszłość demograficzna*, red. Z. Strzelecki, A. Potrykowska, Sesja

Celem niniejszego opracowania jest próba oceny wykorzystywanych instrumentów komunikacji marketingowej skierowanych do segmentu seniorów.

Główna teza opracowania zawiera się w stwierdzeniu, że instrumenty komunikacji marketingowej współczesnych przedsiębiorstw nie są wystarczająco dopasowane do dynamicznie rozwijającego się segmentu seniorów w Polsce. Postawiono następujące pytania badawcze:

- Jaki jest polski senior?
- Jakie rodzaje komunikacji marketingowej są kierowane do seniorów?
- Jaki jest stosunek seniorów do skierowanych do nich instrumentów komunikacji marketingowej?

Metody badawcze zastosowane w niniejszym opracowaniu to analiza ilościowa źródeł wtórnych oraz elementy analizy treści o charakterze eksploracyjnym. Celem niniejszego rozdziału jest próba systematyki zagadnień dotyczących instrumentów komunikacji marketingowej kierowanej do seniorów w oparciu o istniejące źródła wtórne. Opracowanie może stanowić kolejny przyczynek opisujący zagadnienia coraz bardziej istotne dla starszych konsumentów w Polsce.

2. Podstawa teoretyczna

Prezentowane zagadnienia wymagają zdefiniowania teoretycznego kluczowych pojęć: komunikacji marketingowej i segmentacji, która jest podstawowym procesem wykorzystywanym do identyfikacji segmentu seniorów. Komunikowanie marketingowe (komunikacja marketingowa/rynkowa/promocja) „obejmuje zespół środków i działań, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców, ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność cenową”³. Należy podkreślić, że współczesne przedsiębiorstwa istnieją dzięki przekazywaniu informacji i komunikowaniu się, że natura każdej organizacji wyraża się właśnie w procesach przekazu i komunikowaniu się z otoczeniem, zatem komunikacja

inauguracyjna II Kongresu Demograficznego, t. 1, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2012, za: K. Bałandynowicz-Panfil, *Wizerunek starszych konsumentów – wstępne wyniki badań empirycznych studentów kierunków ekonomicznych*, „Media Biznes Kultura. Dziennikarstwo i Komunikacja Społeczna” 2020, nr 2(9), s. 178, <https://doi.org/10.4467/25442554.MBK.20.024.13188>.

³ J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, wyd. 2 zm. i rozsz., Warszawa 2013: WN PWN, s. 13.

marketingowa stanowi wejście w kontakt z potencjalnym odbiorcą – klientem i konsumentem danego produktu. Dla nawiązania tego kontaktu uruchamia się cały system działań, których celem jest najpierw rozpoznanie potrzeb, następnie trafienie w potrzeby potencjalnych odbiorców, wreszcie nakłonienie ich do zakupu danego produktu.

Obecnie przedsiębiorstwa wykorzystują różne rodzaje konfiguracji instrumentów komunikacji marketingowej, zarówno te o charakterze formalnym i nieformalnym, pośrednim lub bezpośrednim, masowym lub zindywidualizowanym itd. (tabela 2), uzyskując dzięki temu efekt synergii.

Tabela 2. Rodzaje komunikacji marketingowej

Rodzaj komunikacji marketingowej – charakterystyka	
formalna zamierzona i zaplanowana działalność przedsiębiorstwa (lub innych organizacji) wykorzystująca formalne narzędzia (reklama, promocja sprzedaży itd.)	nieformalna działalność niezaplanowana odbywająca się poprzez informacje przekazywaną pośrednio do otoczenia, która wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa i/lub jego produkt; komunikaty nieformalne mogą być tworzone i nadawane przez różne podmioty w otoczeniu przedsiębiorstw, np. pracowników, media, dostawców itp.
pośrednia wykorzystuje masowe nośniki informacji, np. telewizję, i charakteryzuje się jednokierunkowym przepływem informacji	bezpośrednia rzeczywisty kontakt z klientem, który umożliwia wejście w interakcje z obecnym lub potencjalnym odbiorcą komunikatu
masowa korzysta z masowych kanałów komunikacji o szerokim zasięgu oddziaływania; rozwija się w związku z globalizacją, unifikacją kultury i ujednoczeniem potrzeb nabywców	zindywidualizowana opiera się na kontaktach osobistych i jest skierowana do precyzyjnie wyodrębnionych segmentów rynku
jedno-, dwuwymiarowa tradycyjne podejście, które ma wywrzeć wpływ na finalnego nabywcę poprzez zastosowanie określonych narzędzi; jest to najczęściej działanie dwukierunkowe	wielowymiarowa nowoczesne podejście polegające na tym, że w hipermedialnym środowisku komputerowym za pomocą wielu narzędzi dociera się do wielu nadawców równocześnie – sieć komputerowa pozwalająca na interakcje zarówno z innymi użytkownikami (interakcja osobowa), jak i z samym medium (interakcja techniczna)
werbalna posługuje się następującymi środkami wyrazu: słowami, obrazami, językiem itp.; lepiej kontrolowana przez nadawcę	niewerbalna posługuje się językiem ciała, mimiką itp.; mniej kontrolowana przez nadawcę, używana bezpośrednio i spontanicznie wyraża prawdziwe intencje nadawcy

Rodzaj komunikacji marketingowej – charakterystyka	
o charakterze informacyjnym służy funkcji edukacyjnej komunikacji; informuje klienta o produkcie, użyteczności, marce itd.	o charakterze perswazyjnym służy wywieraniu wpływu na postawy określonej grupy docelowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Taranko, *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Warszawa 2015: Wolters Kluwer, Warszawa, s. 41–43; M. Dołhasz, K. Sanak-Kosmowska, *Komunikacja rynkowa: podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Kraków 2019: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 14.

Współczesna komunikacja marketingowa wykorzystuje różne instrumenty, które opierają się na mediach tradycyjnych i nowoczesnych. Do instrumentów tradycyjnych zalicza się: reklamę, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą, public relations oraz sponsoring poszerzony o działania związane z promocją handlową i uczestnictwem w targach i wystawach, a do tzw. nowych instrumentów zalicza się komunikację wykorzystującą Internet (tabela 3).

Tabela 3. Nowe i stare zastosowanie instrumentów i sposobów komunikacji marketingowej

	„Nowe” instrumenty, sposoby komunikacji	„Stare” instrumenty, sposoby komunikacji
Nowe zastosowania	komunikacja marketingowa w Internecie (digital) – media społecznościowe (Tik Tok, Facebook, Instagram itp.), instrumenty komunikacji marketingowej wykorzystujące technologie mobilne, viral marketing (marketing wirusowy), RTM, blogi, fora itp.	ambient media, guerilla marketing, shockvertising, advertainment, customer publishing itp.
Stare zastosowania	product placement, celebrity endorsement, viral marketing (marketing wirusowy) itp.	marketing szeptany, buzz marketing, event marketing itp.

Źródło: opracowanie własne.

Należy dodać, że główne przyczyny dynamicznego rozwoju nowych sposobów komunikacji marketingowej wynikają m.in.:

- 1) ze zmian w zachowaniach i postawach odbiorców komunikatów marketingowych, którzy „atakowani” wszechobecną reklamą stają się coraz odporniejsi na tradycyjne rodzaje promocji, a współczesny konsument jest „znudzony” tradycyjnymi instrumentami marketingowymi i oczekuje od przedsiębiorstwa nowatorskiego, interaktywnego, zaskakującego, wręcz prowokującego adresata przekazu marketingowego,

- 2) z coraz większej standaryzacji i unifikacji produktów, a w konsekwencji z coraz większego znaczenia sposobu prezentacji produktu, a nie samego tylko produktu,
- 3) ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. rozwoju mediów oraz nowoczesnych technologii) co umożliwia tworzenie stale nowych, innych przekazów komunikacji marketingowej zarówno jeśli chodzi o kwestie formy – stosowanych środków przekazu, jak też samego znaczenia treści przekazu,
- 4) z obostrzeń w czasie trwania pandemii Covid-19 (zachowanie społecznego dystansu, lockdown) i itp.

Najbardziej widocznym instrumentem współczesnego marketingu przedsiębiorstw, oprócz oferty marketingowej, są niezmiennie działania komunikacji marketingowej kierowane do wybranego, określonego segmentu.

Pojęcie segmentacji można interpretować jako proces badawczy lub jako jedną z podstawowych strategii przedsiębiorstwa na rynku. Celem badań nad segmentacją rynku jest wyodrębnienie w miarę jednorodnych grup nabywców; w drugim przypadku jest to wybór i wdrożenie strategii marketingowej, skupiającej się na zaspokojeniu potrzeb i wymagań grup nabywców (rzeczywistych i potencjalnych). W literaturze przedmiotu pojawia się wiele publikacji ujmujących segmentację z różnych punktów widzenia⁴.

Uwzględniając zawarte w literaturze definicje przyjęto, że istotą segmentacji jest podział rynku na względnie jednorodne (homogeniczne) grupy odbiorców, z których każda może stać się celem działań przedsiębiorstwa⁵. Współcześnie podział rynku na segmenty jest konieczny w przypadku większości firm, ze względu na duże zróżnicowanie potrzeb konsumentów. Jedynie podział konsumentów na mniejsze grupy umożliwia dopasowanie produktów/usług do ich oczekiwań. Segment oznacza więc człon rynku (subrynek) złożony z odbiorców o podobnych potrzebach, różniący się pod kątem potrzeb w stosunku do innych segmentów.

⁴ Zob. szerzej: A. Kusińska, *Segmentacja rynku i typologia konsumentów*, Warszawa 2009: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, s. 7–10.

⁵ M. McDonald, I. Dunbar, *Segmentacja rynku: przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, tłum. G. Łuczkiwicz, Kraków 2003: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych; *Podręcznik marketingu*, red. M.J. Thomas, tłum. J. Kardaszewski, Warszawa 1999: WN PWN; *Podstawy marketingu*, red. A. Czubała, Warszawa 2013: PWE.

Segmentacja sprawia, że reakcja konsumentów na narzędzia marketingu mix staje się podobna, co przyczynia się do racjonalnego wykorzystania kapitału i minimalizacji ryzyka gospodarczego. Warunki wyodrębnienia segmentu to:

- mierzalność (możliwość oszacowania wielkości danego segmentu),
- opłacalność (uzależniona od ilości konsumentów i chłonności),
- spójność (brak łączenia dwóch różnych segmentów w jeden),
- dostępność (obowiązujące uwarunkowania kulturowo/prawnie, np. zakaz sprzedaży alkoholu nieletnim).

Badania nad segmentacją dotyczą ustaleń odnośnie tego, jakie zmienne segmentacyjne są ważne w różnych sytuacjach rynkowych oraz określenia procesów przy których zgromadzone dane empiryczne mogą służyć do podejmowania udoskonalonych decyzji segmentacyjnych. Na tym tle badania segmentacyjne najczęściej są łączone z dwoma szkołami⁶:

- 1) szkołą zorientowaną behawioralnie (poznanie procesów postępowania konsumentów),
- 2) szkołą zorientowaną na decyzje lub szkołą normatywną (poznanie różnic w konsumpcji i możliwość jej określenia przez pryzmat cech nabywców i wskazania, jak mogą być one użyte dla lepszej efektywności programu marketingowego).

Podstawą prowadzenia badań segmentacyjnych są kryteria segmentacji dobierane przez poszczególne firmy w zależności od specyfiki danego rynku. Mogą one dotyczyć zarówno obiektywnych cech opisujących nabywców, jak i ich charakterystycznych wzorców zakupów.

3. Materiał badawczy i metodologia

Żeby zbadać przedstawione dotychczas kwestie, analizie poddano informacje dotyczące seniorów pochodzące ze źródeł wtórnych oraz informacje charakteryzujące polskie przedsiębiorstwa i ich instrumenty komunikacji marketingowej.

Obecnie na świecie segment seniorów staje się coraz liczniejszym i coraz ważniejszym segmentem działań marketingowych przedsiębiorstw. W publikacjach z zakresu segmentacji osób starszych w ostatnich 20 latach można znaleźć różne przykłady badań, które brały pod uwagę rozmaite kryteria zarówno behawioralne, jak też normatywne, pozwalające szczegółowo scharakteryzować polski segment seniorów (badania prowadzili

⁶ A. Kusińska, *Segmentacja rynku...*, *op. cit.*

m.in. Alicja Kusińska, Małgorzata Bombol i Teresa Słaby, Tomasz Zalega, Ewa Frąckiewicz). Poniżej przedstawiono najważniejsze segmentacje.

Kusińska w 2002 roku wyróżniła cztery segmenty – ograniczona aktywność, trudna starość, bierna starość, aktywna starość – według następujących kryteriów: znaczenie aspiracji materialnych, rola aspiracji poznawczych, zainteresowanie kulturą, ocena sytuacji materialnej, samoobsługa osobista oraz samodzielność⁷.

Bombol i Słaby w 2011 roku opracowały segmentację osób starszych według 6 głównych czynników (wiek, poziom uzyskiwanych dochodów, aktywność zawodowa lub jej brak, stan zdrowia, pozostający do dyspozycji czas wolny oraz przynależność generacyjna), które umożliwiły wyodrębnienie czterech segmentów „panowie sytuacji”, „wyzwoleni”, „spokojni” i „najstarsi”⁸.

Z kolei Frąckiewicz w 2019 roku opublikowała segmentację w oparciu o 18 kryteriów, które odnosiły się do: cech respondentów, dostępu i korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), zachowań rynkowych, poglądów na temat nowych technologii, a także wyrażonej oceny, czy nowe technologie stanowią dzisiaj główną przyczynę dyskryminacji czy też szansę na włączenie dla osób 60+. Autorka wyróżniła cztery segmenty: „ostrożni wobec nowych technologii”, „niechętni nowym technologiom”, „aktywnie korzystający z ICT”, „otwarceni i poszukujący”⁹.

Badania nad segmentacją seniorów są prowadzone nie tylko przez instytucje naukowe, ale także przez instytucje rynkowe, rządowe i organizacje badawcze na zlecenia przedstawicieli rozmaitych dziedzin rynku i branż gospodarki (przykładowo branży muzealniczej, gastronomicznej, medycznej, turystycznej, handlowej itp.¹⁰).

⁷ Eadem, *Typologia ludzi starszych*, [w:] *Warunki życia ludzi starszych i ich zachowania na rynku*, red. eadem, Warszawa 2002: Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, s. 286–322.

⁸ M. Bombol, T. Słaby, *Konsument 55+ wyzwaniem dla rynku*, Warszawa 2011: SGH. Oficyna Wydawnicza, s. 111.

⁹ E. Frąckiewicz, *Nowe technologie na rynku srebrnych konsumentów. Stan, uwarunkowania, perspektywy*, Warszawa 2019: CeDeWu, s. 86–87.

¹⁰ Zob. P.T. Kwiatkowski, B. Nessel-Lukasik, *Seniorzy w muzeum. Raport*, Warszawa 2019: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zabytków, https://nimoz.pl/files/articles/235/2019_NIMOZ_Raport_Seniorzy_v.20.02.2020%20-%20JG_FINAL02.pdf; *Raport na temat sytuacji osób starszych w Polsce*, oprac. zespół pod kierownictwem P. Błędowskiego, Warszawa 2012: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, http://senior.gov.pl/source/raport_osoby%20starsze.pdf; *Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru. Raport metodologiczny końcowy / Silver Economy in Poland – State and Measurement Methods. Final methodological report*, oprac.

Jedną z najnowszych segmentacji jest ta opracowana na zlecenie telewizji TVP – *Seniorzy 50+*, która wyróżnia pięć segmentów¹¹: „strażników ogniska domowego”, „królowe życia”, „prekursorów zmian”, „obserwujących domatorów”, „troskliwych tradycjonalistów”, z których najliczniejszymi są segmenty drugi i piąty (25% udziału w rynku seniorów).

Według danych demograficznych Polska jest najszybciej starzejącym się krajem Unii Europejskiej i obecnie żyje w niej więcej osób 60+ niż dzieci i młodzieży (0–20 lat), zatem należy zwrócić uwagę na potencjał polskiego rynku w ujęciu liczby seniorów. Odsetek osób 55+ w populacji Polaków systematycznie rośnie. I tak rok 2019 zamknął się liczbą prawie 10 mln (9,7 mln) osób w wieku 60+, co w stosunku do roku poprzedniego dało wzrost o 2,1%. Seniorzy w populacji Polski osiągnęli poziom 25,3%. Według prognozy GUS liczba osób w tej grupie, tj. osób w wieku 60 lat i więcej, w roku 2030 wzrośnie w Polsce do poziomu prawie 11 mln (10,8 mln), a w 2050 roku wyniesie 13,7 mln, co według ekspertów będzie stanowić prawie 40% ogółu ludności Polski¹². Uzupełniając te charakterystyki demograficzne, w raporcie dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej znalazły się następujące wnioski dotyczące obecnej sytuacji polskich seniorów:

- 25% pracujących Polaków było w wieku 50+ i znajdowało się w 16 milionowej grupie aktywnych zawodowo osób. W ostatnich 10 latach, tj. od roku 2000 do roku 2020, odsetek zatrudnionych osób 50+ w Polsce zwiększył się prawie o połowę (do 47,4%).
- Główny Urząd Statystyczny w opublikowanym w grudniu 2020 roku raporcie „Emerytury i renty 2019” poinformował, że w 2019 roku pozarolnicze emerytury pobierało ponad 6 mln osób; z samego ZUS-u świadczenia otrzymywało prawie 5,8 mln emerytów. Do tych danych należy dodać informację o emerytach z KRUS-u (ponad 800 tys. Polaków).

zespół pod kierownictwem D. Wyszowskiej, tłum. A. Rogalewska, Warszawa 2018: GUS, <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/jakosc-zycia/gospodarka-senioralna-w-polsce-stan-i-metody-pomiaru,2,1.html> [dostęp: 16.09.2022]; Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej, *Rynek (nie)widzi seniora*, <https://kigs.org.pl/rynek-niewidzi-seniora-2> [dostęp: 28.09.2022].

¹¹ „*Seniorzy 50+*”, raport z badań na zlecenie TVP – grudzień 2020 r., konferencja online zorganizowana przez Biuro Reklamy TVP1, styczeń 2021.

¹² D. Szymański, *GUS wydał ważny raport. To jeden z najbardziej niepokojących trendów w Polsce*, Business Insider, 12.05.2021, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/sytuacja-osob-starszych-seniorow-w-2019-r-w-polsce-liczba-pracujacych/jqxc5j> [dostęp: 16.09.2022].

- Interesującą jest informacja, że pod koniec 2019 roku prawie 30% emerytów w Polsce było w wieku 65–69 lat, a ponad połowa miała poniżej 70. roku życia. Biorąc pod uwagę prognozowany wiek życia Polaków, emeryci długie lata będą pobierać emerytury, powiększając odsetek osób starszych w Polsce.
- Należy dodać, że na wymienione powyżej świadczenia emerytalne i renty wydano w 2019 roku aż 245 112 mln zł. Liczba ta wzrosła o 5,9% w stosunku do roku 2018. Tylko na emerytury ZUS przeznaczył 163 705,2 mln zł i jest to wzrost o 7,5% w stosunku do wspomnianego 2018 roku.
- Na polskim rynku coraz częściej pojawiają się przedsiębiorstwa, które mając świadomość przyszłych wymagań, tworzą bardziej zdywersyfikowane środowiska pracy. Coraz częściej dostrzegają one również wartości, jakie do danej organizacji mogą wnieść dojrzały pracownicy (osoby starsze), czyli bogate doświadczenie, zdolności interpersonalne i nieco inne podejście do wykonywania obowiązków¹³.
- Seniorzy są coraz mniej skoncentrowani na innych, a nieco bardziej na sobie i na własnych potrzebach, pragnieniach i marzeniach. Coraz mniejszy odsetek skupia się na szeroko rozumianej pomocy swoim dzieciom. Statystyki pokazują, że starzenie ludności może i powinno stanowić współcześnie jeden z głównych czynników wzrostu gospodarczego¹⁴.

Analiza wykorzystywanych instrumentów komunikacji marketingowej skierowanych do seniorów (grupa konsumentów 55+ i 65+) została oparta o wybrane źródła wtórne publikowane w latach 2015–2020. Były to m.in. opracowania naukowe, jednak przede wszystkim badania, raporty oraz blogi i fora internetowe o tematyce senioralnej. Analiza treści w tym przypadku występuje jako pomoc w opracowaniu i interpretowaniu danych empirycznych i materiałów jakościowych zebranych innymi metodami¹⁵. Skupiono się na analizie materiałów komunikacyjnych z róż-

¹³ *Silvers i w sektorze komunikacji marketingowej. Potrzeby kwalifikacyjno-zawodowe osób 50+. Raport badawczy*, oprac. zespół pod kierownictwem P. Zimolzaka, Warszawa 2021: Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej, s. 9, https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2021/02/Silvers-i-w-sektorze-komunikacji-marketingowej_raport_01.2021.pdf [dostęp: 16.09.2022].

¹⁴ Na podstawie: 4P Research Mix, Infografika Polski konsument 50+, http://www.4prm.pl/wiedza/publikacje/polski_konsument_50__infografika/infografika_polski_konsument_50_.pdf [dostęp: 10.07.2021].

¹⁵ W. Pisarek, *Analiza zawartości prasy*, Kraków 1983: Ośrodek Badań Prasoznawczych.

nych okresów oraz rodzajów i dziedzin działań przedsiębiorstw. Analiza miała za cel próbę usystematyzowania instrumentów wykorzystywanych w komunikacji marketingowej (media, środki, techniki i formy).

Analizując branże związane ze srebrnym segmentem, w publikacjach wymieniane są przede wszystkim branże: farmaceutyczna, produktów medycznych, medyczna i medycyny naturalnej, kosmetyczna i usług medycznych, usług opiekuńczych i rehabilitacyjnych. Jednak coraz częściej widać również specjalne oferty i działania marketingowe dla seniorów oferowane przez sektory: bankowy i ubezpieczeniowy, spożywczy, handlowy, odzieżowy i obuwniczy, rzemieślniczy, oraz usługi z zakresu szeroko pojętej kultury i edukacji, rekreacji i turystyki, np. kluby osiedlowe, sportowe, kursy edukacyjne, imprezy turystyczne. Na końcu znajdują się branże, takie jak branża motoryzacyjna, telefoniczna i nowoczesnych technologii itp.¹⁶ Największy potencjał mają obecnie dziedziny gospodarki związane z kosmetyką i modą, turystyką, nieruchomościami i budownictwem, robotyzacją usług, zdrowiem, bezpieczeństwem, kulturą i rozrywką, edukacją, transportem oraz finansami¹⁷. I tak, przykładowo przedsiębiorstwa turystyczne oferują specjalne imprezy turystyczne dla seniorów, agenci nieruchomości oferują domy spokojnej starości lub mieszkania specjalne przystosowane dla seniorów itp.

Analizując postawy segmentu seniorów wobec działań marketingowych należy stwierdzić, że seniorzy są wierni markom – jeśli któraś z nich spełnia ich wymogi nie szukają innej (prawie 80% respondentów w wieku 50–75 lat); seniorzy są też otwarci na poznanie nowych marek (ponad 70% respondentów w wieku 50–75 lat) oraz wybierają polskie marki (ok. 65% respondentów), zatem są etnocentrykami¹⁸.

Przedsiębiorstwa w celu dotarcia do seniorów wykorzystują wszystkie instrumenty oraz media – zarówno te tradycyjne, czyli telewizję, prasę itp. (reklama, promocja i sprzedaż osobista, public relations), jak i nowe, tj. komunikacje marketingową w Internecie (tabela 4).

¹⁶ Zob. szerzej: E. Frąckiewicz, *op. cit.*, s. 44; *Raport Desk Research na temat profilu dojrzałego konsumenta realizowanego w ramach projektu „MMP dostawcą usług dla osób starszych”*, Wrocław 2013: Pretendent, https://power.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2013_profil_dojrzalego_konsumenta.pdf [dostęp: 15.07.2021].

¹⁷ E. Frąckiewicz, *op. cit.*

¹⁸ *Seniorzy 50+, op. cit.*

Tabela 4. Zestawienie mediów, instrumentów, form i technik wykorzystywanych w komunikacji marketingowej skierowanej do seniorów

Środki przekazu (media) komunikacji marketingowej	Instrumenty/narzędzia	Formy, techniki	Przykłady
telewizja	reklamy telewizyjne, product placement, filmy reklamowe na YouTube	spoty reklamowe	spot reklamowy „Masz Answear – masz luz, masz klasę” kampania reklamowa Answear.com
Internet (media społecznościowe, prasa elektroniczna itp.)	porównywarki, witryny, portale internetowe, blogi, Tik Tok, Instagram, Facebook, YouTube	banery, reklamy, filmiki reklamowe, ogłoszenia reklamowe, celebrity endorsement	portale i blogi: senior.pl, seniorzy.pl, InfoSenior, HappySenior.pl, Głos Seniora itp.
prasa	reklamy drukowane, gazety i czasopisma, dzienniki, miesięczniki itp.	ogłoszenia reklamowe	ogłoszenie w tygodniku „Przyjaciółka” – Artresan Efekt
powierzchnie reklamowe (media zewnętrzne, outdoor)	plakaty	billboardy, freeboardy itp.	kampania billboardowa w Małopolsce „Fundusze europejskie w trosce o seniorów”
inne (komunikacja w ramach sprzedaży osobistej)	rozmowa telefon	bot, chatbot	II edycja programu „Wspieraj Seniora” – Wałbrzych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Masz Answear – masz luz, masz klasę” – ruszyła nowa kampania Answear.com, NowyMarketing, 7.01.2021, <https://nowymarketing.pl/a/30437,masz-answear-masz-luz-masz-klase-ruszyła-nowa-kampania-answear-com>; Senior.pl, <http://www.senior.pl>; Seniorzy.pl, <https://seniorzy.pl>; Infosenior.pl, <https://infosenior.pl>; HappySenior, <https://www.happysenior.pl>; Głos Seniora, <https://glosseniora.pl>; *Starych drzew się nie przesadza Fundusze Europejskie w trosce o seniorów*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, 5.10.2020, <https://www.rpo.malopolska.pl/aktualnosci-fundusze-a-koronawirus/starych-drzew-sie-nie-przesadza-fundusze-europejskie-w-trosce-o-seniorow>; Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Wałbrzychu, Program „Wspieraj Seniora”, <https://mops.walbrzych.pl/pl/projekty-realizowane-ze-srodkow-budzetu-panstwa/program-wspieraj-seniora> [dostęp: 16.09.2022]; <https://www.artresan.pl/produkty/artresan-efekt> [dostęp: 5.12.2018].

Zasadnicza różnica to proporcje w ich wykorzystaniu przemawiające na korzyść instrumentów i mediów tradycyjnych. Wynika to z faktu, że polski senior jest postrzegany przez stereotypy typu: segment starszych konsumentów jest jednorodny wewnętrznie, nieatrakcyjny, niechętny innowacjom, choć bardzo lojalny – co nie ma wiele wspólnego z rzeczywistością,

oraz pogląd, że seniorzy w Polsce są biedni. Niektórzy z nich – tak, ale nie częściej niż ma to miejsce w pozostałych grupach wiekowych. Ostatnia obiegowa charakterystyka seniora, najważniejsza dla komunikacji marketingowej, dotyczy jego wykluczenia cyfrowego, dlatego też komunikaty marketingowe rzadko wykorzystują Internet.

Należy jednak zauważyć, że w dobie pandemii zwiększyły się działania komunikacyjne skierowane do seniorów w Internecie, a zatem wzrosła ich aktywność w tym medium. W 2014 roku w Polsce z Internetu korzystało tylko ok. 8–12% osób w wieku 55+. Skuteczne okazały się programy zapobiegające wykluczeniom, poprawiające sytuację seniorów¹⁹. „W raporcie [z 2020 roku] z badania «Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w gospodarstwach domowych» wskazano, że aż 30% seniorów 65+ korzystało z internetu w ciągu ostatnich 3 miesięcy [...]”²⁰. W 2020 roku niemal 82% osób w wieku 60+ korzystało z telefonu komórkowego. Jednocześnie wciąż 1/5 badanych seniorów posiada telefon stacjonarny, choć ponad połowa z nich najczęściej z przyzwyczajenia. „Główną obawą przed korzystaniem z sieci jest możliwość stania się ofiarą oszustwa, a także brak przekonania o możliwości nauczania się obsługi przeglądarki internetowej [...]. Seniorzy stosunkowo rzadko korzystają też z komputera – deklaruje to tylko 26,5 proc. z nich. Główną barierą jest nieumiejętność jego obsługi, ale także brak takiej potrzeby lub brak dostępu do sprzętu”²¹. Z przywoływanego już raportu dla TVP dotyczącego badań „Seniorzy 50+” z grudnia 2020 roku wynika, że średni czas spędzany przez seniora w Internecie zwiększył się: 55% badanych stwierdziło, że robi zakupy przez Internet często, 42% sporadycznie, 71% ceni sobie wygodę, 64% docenia oszczędność czasu, a 62% lubi możliwość wyboru najbardziej atrakcyjnej cenowo oferty. Seniorzy deklarują, że kupują przez Internet częściej niż przed pandemią, czyli w roku 2019²².

Analizując popularność wykorzystywanych instrumentów i mediów w wymienionych branżach kierujących komunikację do seniorów, dalej

¹⁹ Silver Tsunami – dojrzała konsumenci, <http://manager.nf.pl/silver-tsunami-dojrzali-konsumenci,,47635,49> [dostęp: 20.07.2021].

²⁰ *Jakość życia osób starszych w Polsce w pierwszym roku pandemii Covid-19. Raport z badania*, oprac. zespół pod kierownictwem P. Wiśniewskiego, SeniorHub. Instytut Polityki Senioralnej 2021, s. 10, <https://seniorhub.pl/wp-content/uploads/2021/05/raport-jakosc-zycia-osob-starszych-09.pdf> [dostęp: 22.07.2021].

²¹ Urząd Komunikacji Elektronicznej, *Badania konsumenckie 2019*, 17.02.2020, <https://uke.gov.pl/akt/badania-konsumenckie-2019,286.html> [dostęp: 20.03.2021].

²² *Seniorzy 50+, op. cit.*

na pierwszym miejscu znajdują się komunikaty reklamowe – spoty reklamowe. Seniorzy deklarują, że dzięki reklamie telewizyjnej poznają nowości na rynku (ponad 50%), jednak nie do końca akceptują oni spoty reklamowe kierowane bezpośrednio do nich. Przedstawiciele pokolenia 50+ dość sceptycznie oceniają zawartość tych reklam. Ponad 60% badanych nie identyfikuje się z osobami pokazywanymi w spotach telewizyjnych.

Według badań agencji mediowej MEC, która zbadała zawartość ponad tysiąca reklam wyemitowanych w 2020 i 2021 roku we wszystkich telewizjach monitorowanych pod kątem oglądalności w Polsce, osoby po 50 roku życia pojawiają się głównie w spotach leków bez recepty i parafarmaceutyków, produktów finansowych czy żywności, i występują oni w roli babć i dziadków, a w co piątej reklamie głównym kontekstem ich roli jest choroba²³. Współcześni seniorzy to osoby aktywne, energiczne i tak też chcą być oni przedstawiani w komunikatach marketingowych. Przedstawiciele grupy 60+ narzekają, że firmy odzieżowe czy motoryzacyjne prawie w ogóle nie kierują do nich swojej oferty.

4. Podsumowanie

Analizując wybrane zagadnienia dotyczące komunikacji marketingowej dla segmentu seniorów w Polsce, należy stwierdzić, że jest to segment zróżnicowany i dynamicznie zmieniający się, inny niż można sądzić na podstawie istniejących stereotypów. Przytoczone segmentacje seniorów pozwalają stwierdzić, że polscy seniorzy są zróżnicowanym, dysponującym swobodnym funduszem decyzyjnym i coraz dłużej aktywnym zawodowo segmentem. Segment ten wymaga od przedsiębiorstw stałej i ciągłej analizy oraz właściwego planowania strategii marketingowej i części jej instrumentów komunikacji marketingowej.

Przedsiębiorstwa w Polsce w zakresie stosowanej komunikacji marketingowej powoli otwierają się na ludzi w dojrzałym wieku, jednak przekazy marketingowe najczęściej ukazują relacje osób starszych z rodziną, z dziećmi, wnukami oraz z przyjaciółmi. Największy potencjał w tym zakresie obecnie obserwuje się w branży kosmetycznej i modowej, turystycznej, nieruchomości i budownictwa, zdrowia, bezpieczeństwa, kultury i rozrywki, edukacji, transportu oraz w branży finansowej²⁴.

²³ P. Pallus, *Reklama marginalizuje starszych ludzi*, Business Insider, 30.06.2017, <https://businessinsider.com.pl/media/reklama/marketing-do-osob-powyzej-50-lat-analiza-ryнку/v725111> [dostęp: 10.03.2021].

²⁴ R. Frąckiewicz, *op. cit.*

Rynek usług i towarów dla osób w wieku 55+ i 60+ w ciągu najbliższych lat będzie bardziej upodobił się do rynku usług i towarów oferowanych obecnie osobom wieku 40–50 lat, dlatego też przekazy komunikacji marketingowe muszą się zmienić.

Obserwuje się następujące kierunki tych zmian:

- przekazy marketingowe zaczynają ukazywać sprawność fizyczną, ale i intelektualną seniorów,
- pojawia się coraz więcej reklam, które promują aktywność i radość życia osób starszych i wbrew panującej modzie na młode, energiczne osoby jest wiele przekazów przedstawiających seniorów, którzy w pełni korzystają z życia mimo upływu lat, a reklamy coraz częściej przełamują stereotypowe postrzeganie osób starszych,
- w przekazach marketingowych występujące osoby starsze są świadome swojej urody, pełne wdzięku, szyku czy elegancji,
- dzisiejsi polscy seniorzy okazują się być niechętni do identyfikowania się ze swoim wiekiem, mimo że reklamy chętnie ukazują relacje osób starszych z rodziną, z dziećmi, wnukami oraz z przyjaciółmi.

Odmienne traktowanie segmentu seniorów jest nieuniknione i coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega taką konieczność, widząc w tej sytuacji demograficznej możliwości własnego rozwoju. Identyfikując kierunki rozwoju działań marketingowych skierowanych do segmentu seniorów, najbardziej widoczne i potrzebne są działania związane z tworzeniem oferty uwzględniającej różnicę między seniorami a ludźmi młodymi wraz z polityką ceny, uwzględniającą dochody seniorów oraz działania w ramach komunikacji marketingowej.

Bibliografia

Monografie

- Bombol M., Słaby T., *Konsument 55+ wyzwaniem dla rynku*, Warszawa 2011: SGH. Oficyna Wydawnicza.
- Dołhasz M., Sanak-Kosmowska K., *Komunikacja rynkowa: podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Kraków 2019: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Frąckiewicz E., *Nowe technologie na rynku srebrnych konsumentów. Stan, uwarunkowania, perspektywy*, Warszawa 2019: CeDeWu.
- Kusińska A., *Segmentacja rynku i typologia konsumentów*, Warszawa 2009: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Konjunktur.
- Kusińska A., *Typologia ludzi starszych*, [w:] *Warunki życia ludzi starszych i ich zachowania na rynku*, red. A. Kusińska, Warszawa 2002: Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, s. 283–322.

- McDonald M., Dunbar I., *Segmentacja rynku: przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, tłum. G. Łuczkiwicz, Kraków 2003: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Pisarek W., *Analiza zawartości prasy*, Kraków 1983: Ośrodek Badań Prasoznawczych.
- Podstawy marketingu*, red. A. Czubała, Warszawa 2013: PWE.
- Podręcznik marketingu*, red. M.J. Thomas, tłum. J. Kardaszewski, Warszawa 1999: WN PWN.
- Taranko T., *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Warszawa 2015: Wolter Kluwer.
- Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, wyd. 2 zm. i rozsz., Warszawa 2013: WN PWN.

Czasopisma

- Badowska S., Rogala A., *Przełamanie stereotypizacji konsumentów- seniorów a implikacje dla marketingu*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1, s. 11–23.
- Bałandynowicz-Panfil K., *Wizerunek starszych konsumentów – wstępne wyniki badań empirycznych studentów kierunków ekonomicznych*, „Media Biznes Kultura. Dziennikarstwo i Komunikacja Społeczna” 2020, nr 2(9), s. 171–191, <https://doi.org/10.4467/25442554.MBK.20.024.13188>.
- Dołhasz M., *Kształtowanie postaw rynkowych seniorów przez uniwersytety trzeciego wieku jako element unijnej srebrnej gospodarki*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 9 (CD), s. 68–75.
- Olejniczak T., *Senior wobec innowacji produktowych – wybrane aspekty*, „Handel Wewnętrzny. Marketing, Rynek, Przedsiębiorstwo” 2018, R. 64, nr 3, s. 322–333.
- Widerski J., *Starsi ludzie jako segment rynku reklamy w Polsce*, „Ekonomia” 2018, t. 24, nr 4, s. 40–50.

Netografia

- 4P Research Mix, Infografika Polski konsument 50+, http://www.4prm.pl/wiedza/publikacje/polski_konsument_50__infografika/infografika_polski_konsument_50_.pdf [dostęp: 10.07.2021].
- Artresan, <https://www.artresan.pl/produkty/artresan-efekt> [dostęp: 15.12.2018].
- Głos Seniora, <https://glosseniora.pl> [dostęp: 16.09.2022].
- Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru. Raport metodologiczny końcowy / Silver Economy in Poland – State and Measurement Methods. Final methodological report*, oprac. zespół pod kierownictwem D. Wyszkwoskiej, tłum. A. Rogalewska, Warszawa 2018: GUS, <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/jakosc-zycia/gospodarka-senioralna-w-polsce-stan-i-metody-pomiaru,2,1.html> [dostęp: 16.09.2022].
- HappySenior, <https://www.happysenior.pl> [dostęp: 16.09.2022].
- Infosenior.pl, <https://infosenior.pl> [dostęp: 16.09.2022].
- Jakość życia osób starszych w Polsce w pierwszym roku pandemii Covid-19. Raport z badania*, oprac. zespół pod kierownictwem P. Wiśniewskiego, SeniorHub. Instytut Polityki Senioralnej 2021, <https://seniorhub.pl/wp-content/uploads/2021/05/raport-jakosc-zycia-osob-starszych-09.pdf> [dostęp: 22.07.2021].
- Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej, *Rynek (nie)widzi seniora*, <https://kigs.org.pl/rynek-niewidzi-seniora-2> [dostęp: 28.09.2022].
- Kwiatkowski P.T., Nessel-Łukasik B., *Seniorzy w muzeum. Raport*, Warszawa 2019: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zabytków, https://nimosz.pl/files/articles/235/2019_NIMOSZ_Raport_Seniorzy_v.20.02.2020%20-%20JG_FINAL02.pdf [dostęp: 16.09.2022].

- „Masz Answear – masz luz, masz klasę” – ruszyła nowa kampania Answear.com, Nowy-Marketing, 7.01.2021, <https://nowymarketing.pl/a/30437,masz-answear-masz-luz-masz-klase-ruszyla-nowa-kampania-answear-com> [dostęp: 16.09.2022].
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Wałbrzychu, Program „Wspieraj Seniora”, <https://mops.walbrzych.pl/pl/projekty-realizowane-ze-srodkow-budzetu-panstwa/program-wspieraj-seniora> [dostęp: 16.09.2022].
- Pallus P., *Reklama marginalizuje starszych ludzi*, Business Insider, 30.06.2017, <https://businessinsider.com.pl/media/reklama/marketing-do-osob-powyzej-50-lat-analiza-rynku/v725111> [dostęp: 10.03.2021].
- Raport Desk Research na temat profilu dojrzałego konsumenta realizowanego w ramach projektu „MMP dostawcą usług dla osób starszych”, Wrocław 2013: Pretendent, https://power.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2013_profil_dojrzałego_konsumenta.pdf [dostęp: 15.07.2021].
- Raport na temat sytuacji osób starszych w Polsce, oprac. zespół pod kierownictwem P. Błędowskiego, Warszawa 2012: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, http://senior.gov.pl/source/raport_osoby%20starsze.pdf [dostęp: 16.09.2022].
- Seni, *Odcienie starości*, https://seni.pl/pl_PL/baza-wiedzy-seni/odcienie-starosci [dostęp: 20.07.2021].
- Senior.pl, <http://www.senior.pl> [dostęp: 16.09.2022].
- Seniorzy 50+, raport z badań na zlecenie TVP – grudzień 2020, konferencja online zorganizowana przez Biuro Reklamy TVP1, styczeń 2021.
- Seniorzy.pl, <https://seniorzy.pl> [dostęp: 16.09.2022].
- Silver Tsunami – dojrzała konsumenci, <http://manager.nf.pl/silver-tsunami-dojrzali-konsumenci,,47635,49> [dostęp: 20.07.2021].
- Silvers i w sektorze komunikacji marketingowej. Potrzeby kwalifikacyjno-zawodowe osób 50+. Raport badawczy, oprac. zespół pod kierownictwem P. Zimolzaka, Warszawa 2021: Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej, https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2021/02/Silvers-i-w-sektorze-komunikacji-marketingowej_raport_01.2021.pdf [dostęp: 16.09.2022].
- Starych drzew się nie przesadza Fundusze Europejskie w trosce o seniorów, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, 5.10.2020, <https://www.rpo.malopolska.pl/aktualnosci-fundusze-a-koronawirus/starych-drzew-sie-nie-przesadza-fundusze-europejskie-w-trosce-o-seniorow> [dostęp: 16.09.2022].
- Szymański D., *GUS wydał ważny raport. To jeden z najbardziej niepokojących trendów w Polsce*, Business Insider, 12.05.2021, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/sytuacja-osob-starszych-seniorow-w-2019-r-w-polsce-liczba-pracujacych/jqxc5j> [dostęp: 16.09.2022].
- Urząd Komunikacji Elektronicznej, *Badania konsumenckie 2019*, 17.02.2020, <https://uke.gov.pl/akt/badania-konsumentekie-2019,286.html> [dostęp: 20.03.2021].

Streszczenie

Stały wzrost odsetka ludzi starszych w Polsce prowadzi do zwiększania się segmentu seniorów. Segment ten jest zróżnicowany, dysponuje swobodnym funduszem decyzyjnym i jest coraz dłużej aktywny zawodowo. Są to konsumenci wolni od wielu zobowiązań, mający wiele planów na przyszłość i podejmujący świadome decyzje zakupowe. Jaka jest specyfika marketingu, a w szczególności komunikacji marketingowej kierowanej do seniorów? Jakie są zachowania seniorów wobec tych komunikatów? Celem artykułu jest

analiza komunikacji marketingowej emitowanej do polskiego segmentu seniorów jako znaczącego odbiorcy obecnych i przyszłych działań marketingowych współczesnych firm.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, segment, segment seniorów, postawy konsumentów

The Polish segment of seniors in relation to the instruments of marketing communication of enterprises. Outline of issues

Abstract

The steady increase in the percentage of older people in Poland leads to an increase in the senior segment. This segment is diversified, has a free decision-making fund and is professionally active for longer periods. They are consumers free from many obligations, having many plans for the future and making informed purchasing decisions. What is the specificity of marketing, in particular marketing communication addressed to seniors? What are seniors' behaviors towards messages? The aim of the article is to analyze the marketing communication emitted to the seniors segment as a significant segment of the current and future marketing activities of modern companies on the example of the Polish seniors segment.

Key words: marketing communication, segment, senior segment, consumer attitudes

