



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

XXIII

TOM

1

ZESZYT

Łódź – Warszawa 2022 | ISSN 2543-8190

Redakcja naukowa:

Eliza Nowacka, Jakub Robel,
Renata Runiewicz

Współczesne wyzwania w zarządzaniu



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

XXIII TOM

1 ZESZYT

Łódź – Warszawa 2022 | ISSN 2543-8190

Redakcja naukowa:

Eliza Nowacka, Jakub Robel,
Renata Runiewicz

Współczesne wyzwania w zarządzaniu


WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Eliza Nowacka, Jakub Robel, Renata Runiewicz

Korekta językowa: Wioleta Żyłowska

Skład i łamanie: Justyna Kramarz – Studio Grafpa, www.grafpa.pl

Projekt okładki: Justyna Kramarz – Studio Grafpa

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową.

Wersja elektroniczna jest dostępna na stronie: piz.san.edu.pl

Spis treści

7	Część I Zarządzanie zasobami ludzkimi
9	Halina Sobocka-Szczapa <i>Employee Involvement and the Efficiency of the Organization</i>
23	Mariusz Mielnik <i>Związki między duchowością i postawami egzystencjonalnymi a stylami kierowania ludźmi</i>
37	Antoni Kolek <i>Modelowanie procesów rekrutacyjnych w organizacji w czasie pandemii COVID-19</i>
47	Tetiana Voznesenska <i>Efektywna komunikacja zespołowa</i>
63	Renata Runiewicz <i>Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych</i>
77	Część II Zarządzanie – wyzwania współczesności
79	Eliza Nowacka <i>Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania wizerunku marki</i>
91	Renata Runiewicz <i>Zarządzanie innowacjami</i>
111	Tetiana Voznesenska <i>Sytuacja gospodarstw domowych w Polsce i w Ukrainie: analiza porównawcza</i>
127	Rafał Szrajnert <i>Perspektywy rozwoju marketingu cyfrowego</i>

Część I

Zarządzanie zasobami
ludzkimi

Halina Sobocka-Szczapa | hszczapa@san.edu.pl

University of Social Sciences

Department of Economics

ORCID: 0000-0002-3130-1100

Employee Involvement and the Efficiency of the Organization

Abstract: The concept of commitment is a very broad and ambiguous term. In the literature on the subject, there are two concepts: *organizational commitment* and *work engagement*, which are incorrectly translated together as commitment to work, because the first refers to organizational commitment, which means commitment to the organization, and the second is proper commitment to work. It should be emphasized that involvement in work is de facto organizational commitment, because proper performance of entrusted tasks significantly contributes to the sustainability of the organization's functioning and increasing its competitiveness. Therefore, the approach represented in this study describes the involvement of employees, combining both concepts. The aim of the presented study is to analyze the relationship between employee involvement and the effectiveness of companies. For the purposes of the study, a research hypothesis was formulated: employee involvement directly contributes to the improvement of indicators that testify to the effectiveness of the company's activity. This goal was achieved on the basis of research conducted by the Gallup Institute and other research published on the Internet. The basic method used in the study was the method of critical analysis of the literature on the subject and intuitive analyzes, resulting from the research experience.

Key words: employee engagement, commitment determinants, organizational effectiveness, effectiveness determinants, commitment measurement

Introduction

The concept of commitment is a very broad and ambiguous term. In the literature on the subject, you can find numerous definitions of this issue, where at the same time there are interpretative misunderstandings related to both the field of scientific recognition and the perception of the role of an employee in an organization [Pocztowski 2007, p. 429]. At the same time, it should be emphasized that the literature on the subject uses two terms: *organizational commitment* and *work engagement*, which are incorrectly translated together as commitment to work, because the first refers to organizational commitment, which means attachment to the organization, and the second is proper commitment at work. However, it should be emphasized that involvement in work is de facto organizational commitment, because the proper performance of the entrusted tasks significantly contributes to the sustainability of the organization and increasing its competitiveness. Therefore, the approach represented in this study describes the involvement of employees¹, combining both concepts.

Figure 1. Components of employee involvement



Source: <https://www.menedzer-produkcji.pl/artukul/jak-ksztaltowac-zaangazowanie-pracownikow-produkcyjnych>, access: 04.02.2022.

The existence of a relationship between organizational and employee involvement is evidenced by various employee characteristics (belief in organizational goals

¹ This is a different approach than that contained in the author's earlier publication, which only dealt with employee involvement in the work process. However, such a change seems justified due to the analyzed benchmarks. In the previous study, this was the recruitment process, and in the current article – it is the entire organization [Sobocka-Szczapa 2021, pp. 169–176].

and values, high propensity to make a great effort for the organization, strong desire to belong to the organization) [Cohen 2007, p. 338].

The aim of the presented study is to analyze the relationship between employee involvement and the effectiveness of companies. For the purposes of the study, a research hypothesis was formulated: employee involvement directly contributes to the improvement of indicators that testify to the effectiveness of the company's activity. This goal was achieved on the basis of research conducted by the Gallup Institute and other research published on the Internet. The basic method used in the study was the method of critical analysis of the literature on the subject and intuitive analyzes, resulting from the research experience.

Employee engagement

Commitment should be seen as a certain degree of personal and direct involvement of individuals in supporting the organization in which they are employed. In this case, the effectiveness of the tasks performed to support the organization, i.e. a better way of working than necessary to maintain its functioning, is of particular importance [Smyth 2009, p. 12]. M. Juchnowicz [2010, p. 35] understands "intellectual and emotional dedication to the organization or the amount of effort put into work" by employee involvement, adding that the scope of this concept also includes the form and scope of daily tasks, including energy, dedication and dedication. These factors are the basis of many studies in the area of measuring engagement.

However, Ch. Boshoff and G. Mels [2000, pp. 255–273], who characterize commitment on four levels:

1. Commitment to the organization, that is identification with the mission and goals of the company, which, however, is only possible in companies with a high organizational culture, in which employees are generally aware of the goals and mission being pursued.
2. Commitment to work, characterized by the performance of tasks at a high level by the employee, i.e. a reference to the degree and effectiveness of the duties entrusted to him.
3. Commitment to the profession, defined by strong identification with personal development goals, which can be supported by management and translated into the actions of the employee.
3. Involvement in the social environment, consisting in identification with superiors and colleagues, including shaping a positive atmosphere at work and various types of social interactions.

T. Brag, in turn, emphasizes another factor related to commitment, namely voluntary, and distinguishes commitment according to three types. The first is the so-called the “want” type, which refers to employees who want to work for the organization, achieve its goals, who want to feel needed and, at the same time, are ready to take responsibility and carry out new tasks. The second dimension is the so-called the “must” type, referring to the participants of the organization who are “trapped” in it. In fact, they would like to leave, but have nowhere or are too closely tied to the organization for some reason. The third type is the so-called “should” type, which refers to people convinced that they are obliged to work in a given unit [Boshoff, Mels 2000, pp. 255–273].

S. Borkowska [2010, p. 128] introduces the concept of commitment, which includes both commitment to the implementation of entrusted tasks, and commitment based directly on the principle of participation. It is based on the involvement of employees in the affairs of the company, that is, identifying with the goals and values of the organization, which translates into the willingness to belong to it and reporting the willingness to voluntarily take actions to achieve the adopted values and goals of the company².

M. Łaguna, on the other hand, associates commitment with professional activity, that is, the relationship of a given person with work and the place where it is performed, while emphasizing that it brings many tangible benefits for both the organization and the employee himself [Łaguna et al. 2015, p. 278]. This observation, although very general, in practice is a kind of foundation for the interest of researchers and management in the term commitment.

Generally, employee involvement – it is a positive state, leading to taking beneficial actions for the benefit of the employer and the entire organization, which, however, is related to the positive feelings of the employee himself³. According to M. Juchnowicz [2010, p. 36]: „a committed employee is aware of the business needs and cooperates with others, aiming to increase efficiency for the benefit of the organization”. However, it may do so to a different extent from the point of view of

² Similar views can be observed in the publications of M. Juchnowicz and D. Lewicka [Juchnowicz 2010, p. 58; Lewicka 2014, p. 225].

³ K. Kmiołek even thinks that it is an employee's individual attachment to the organization and identification with it. It is a two-way relationship between the employer and the employee, which means that when the employee receives adequate resources from the organization, i.e. economic and socio-emotional, he feels obliged to respond in a similar style. This answer is often included in the level of commitment [Kmiołek 2016, p. 82].

their own needs and expectations and the level of motivation. What is important in commitment is the feeling that you are part of a whole, and that the work you put in contributes to the success of that whole. It is also worth adding that employee involvement is not a permanent feature, both from the point of view of the individual and the enterprise. It is a dynamic phenomenon that is largely correlated with factors in the external and internal environment of the organization. It is also a category different from motivation or job satisfaction. It results from a genuine willingness to participate in the organization. It is associated primarily with the culture of the organization, which allows for the development of such attitudes and feelings of employees. In this sense, commitment to a greater extent than other attitudes is responsible for the effectiveness of actions, making adjustments to ensure the reality of these actions, and the formulation of proposals that can be part of larger strategies [Adamska-Chudzińska 2015, p. 47].

Commitment is a condition that can be shaped by a number of areas in which an organization functions [Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka 2010]. In the literature, you can find many determinants influencing employee engagement. Effective involvement is possible only with appropriate **organization of work**, which should be understood as a direction of management in which the employee is treated subjectively, not objectively. Employee engagement is also influenced by the knowledge of the **purpose of the work and the company's goal**. The correlation between employee involvement and the understanding of the company's goals and strategy is strongly emphasized in the literature on the subject [Guryn 2009]. A key factor in building employee engagement is also the **relationship between the employee and the supervisor**, related to trust, but also the ability to communicate their own needs and ideas. In addition, the importance of the authority of the supervisor, which will also have an impact on employee engagement, should be taken into account. Managers should be not only managers, but also mentors for their subordinates, able to bring out the best features of the subordinate and at the same time motivate him to act. Another element that builds and maintains employee engagement are **clear remuneration** rules that are consistently implemented. An employee who is aware of what he receives remuneration for and at the same time receives it on time and in accordance with the adopted rate, feels good and fairly treated by his management, and thus the entire organization. Financial motivation positively influences his attitude and undertaken actions, including, first of all, the effort he puts into the performed work. The level of employee involvement forces to define gratification as a set of benefits achieved by an employee due to their employment, in a comprehensive and at the same time personalized manner [Juchnowicz 2010, p. 41].

The **atmosphere in the workplace** is also important for shaping employee engagement. It is a determinant that directly influences the emotions and perception of employees. The negative atmosphere causes that employees do not feel comfortable in the workplace, and thus they are reluctant to stay there and are not involved in the matters of the organization. Workers in an unfavorable work environment are stressed and frustrated, which in turn can lead to discouragement and even burnout. The condition for the emergence and increase of employee involvement is also the sense of **security provided** by professional work [Wojtczuk-Turek 2009]. A positive correlation in this respect is indicated by long work experience in a given organization [Griffin 2008]. Therefore, more and more often the importance of the culture of work safety is emphasized. The safety culture not only affects the level of health and safety of employees, but also penetrates into other areas of the company⁴.

Employee involvement in the company's operations is also influenced by the way employees behave. Committed employees – these are primarily people striving for self-fulfillment, who like challenges and are motivated. Most often they are optimistic. Their characteristic features are enormous enthusiasm, which lasts in the long term, i.e. there is no quick burnout. Engaged employees focus on the task, and not their individual scope of duties, thanks to which they do not only perform specific tasks, but support the functioning of the entire company. In addition, the employee involved is related to his enterprise [Juchnowicz 2010]. M. Łaguna also adds that from the point of view of the organization, employee involvement is related to the implementation of tasks that go beyond the assigned duties and taking initiative at work, which leads to an improvement in the efficiency of the organization, as well as a reduction in absenteeism and the number of cases of leaving work [Łaguna et al. 2015]. All these elements have a direct impact on the efficiency and innovation of employees and translate into the company's success. The employee's commitment is also evidenced by the willingness to sacrifice and dedicate, and making a voluntary effort for the benefit of the employer [Juchnowicz 2010].

⁴ An example of this would be the situation at Alcoa. In 1987, Alcoa's CEO, P. O'Neill, spoke to shareholders with a focus on safety rather than other corporate initiatives to improve low returns. Within a year of his inaugural speech, Alcoa's profits hit a record high, and when he retired 13 years later, market capitalization was five times higher than at the beginning [<https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/mindfly/safety-will-be-an-indicator-that-we-are-making-progress-paul-oneill-ceo-alcoa/>, access: 11.02.2022].

Employee engagement concepts

Today, various approaches can be found to explain the role of employee involvement in the activities of an organization. Traditionally, there are three most widespread concepts of engagement, namely that of Schaufeli and his associates, Shirom's vigor, and Britt's theory of commitment [Kulikowski 2015, p. 82].

The first concept emphasized mainly the importance of work engagement, which was identified with positive work, and first of all with positive feelings [Schaufeli et al. 2002, p. 74]. According to these researchers, the following factors were an important aspect: vigor during work, dedication and absorption. Vigor was identified primarily with the resistance of the employee to all kinds of disturbances in the external and internal environment, which translate into the level of energy during work. Submission to work was associated with the belief in the importance and value of work and the feeling of positive emotions during the tasks performed, i.e. an employee who will be assigned duties incomprehensible or of low value will have an appropriate level of contribution. In turn, preoccupation with work refers to full concentration and focus on the work performed and has a direct impact on the accuracy of the tasks performed.

In the second concept, although it was also narrowed down to involvement in work, a significant interpretative restriction was made, including it primarily on the level of employees' functioning, and mainly vigor, which includes: physical strength, mental energy (emotional energy) and the state of cognitive liveliness [Juchnowicz 2012, pp. 35–36]⁵. Shirom tried to create a structure referring to the employee's well-being, but with no relation to other psychological states, such as job satisfaction or attachment to the organization. Therefore, the cognitive focus on employee satisfaction is primarily visible. Committed employees feel personally responsible for their work, and its effects are important to them.

In the third concept, commitment is seen as a metaphor for politics. A committed politician takes responsibility for specific actions, and the consequences of these actions are important to him. The same happens with employees who, when involved, feel responsible for their work.

Among the discussed concepts of involvement in the framework of the JD-R theory, Schaufeli's concept fits best. It includes many elements resulting from this

⁵ Usually there are three dimensions in the literature: cognitive, emotional and behavioral [Młoko-siewicz 2017, p. 165].

model. Shirom, despite focusing his analyzes on the employee, did not take into account many factors that determine the employee's commitment and cause work stress, about which the JD-R model treats, suggesting that tension is a reaction to the imbalance between the requirements imposed on the individual and the resources that he has. she has to meet these demands [Bakker, Demerouti 2007, pp. 609–328; Demerouti et al. 2001, pp. 499–512]. The JD-R model was introduced as an alternative to other employee well-being models that limited the set of predictive variables that might not be relevant for all jobs [Bakker, Demerouti 2007, p. 309]. Moreover, the model, rather than focusing solely on negative outcomes (e.g., burnout, poor health, and recurring stress), includes both negative and positive indicators and employee well-being outcomes.

Measurement of employee involvement and its impact on the efficiency of the organization

Methods of measuring employee involvement

When attempting to describe the measures and methods of assessing employee involvement, it should be emphasized that so far no single measurement method has been developed. There is also no standardized set of factors influencing involvement, which undoubtedly makes it difficult to measure as well as compare the results. The specificity of the organization's operations, culture and climate, as well as the employees it employs, are different from others, which makes it impossible to create one model for research and learning about the level of commitment [Łochnicka 2015, p. 332]. Despite this, many researchers try not only to characterize a certain pattern of behaviors, needs and expectations that affect employee engagement, but also try to identify the variables that affect them. T. Chirkowska-Smolak [2012, pp. 166–168] cites the example of the results of the analyzes by Ghiselli and Barthol from 1953, who reviewed 113 studies relating to the accuracy of questionnaires assessing personality and used to select employees. This underlines both the scale of the problem and the multiplicity of variables that influence it. The above studies showed some relationships between personality traits and other elements, including employee involvement. For example, the correlation between personality traits and the quality of work performed ranged from 0.14 for managers to 0.36 for salespeople. Although both results indicate a low or moderate

positive correlation, more importantly – in individual occupational groups it was shaped at a different level.

Another proposal is the theory of self-determination by R. M. Ryan and E. L. Deci. This theory is most often integrated into the area of management, including human capital management. The research focused on internal motivation and personality is of fundamental importance here, with an emphasis on the mechanisms of engaging the internal resources of the individual, which are crucial for the development of personality and self-regulation of behavior. Employees striving to build success and their own development on the basis of individual personality trait will make a great contribution to the organization, and thus their level of commitment will be high [Krzyżak, Motyka 2015, p 73].

As a result of the above premises, the measurement of engagement uses a variable, diverse set of questions, which is most often developed for a given organization. Such a questionnaire is created on the basis of interviews with the management, which allows for the specification of those factors that in a given organization will be of the greatest importance for building or lowering the level of employee involvement⁶.

In recent years, TEST GALLUPA has been very popular in measuring employee engagement. This method was developed on the basis of 30 years of research conducted by the Gallup Institute⁷, which identified key factors that build commitment and affect certain indicators of the organization's effectiveness (customer satisfaction, employee rotation, productivity, profits). In 1988, the Institute patented a tool consisting of 12 selected questions (Q12) [Mrówka 2010, p. 406]. Researchers from the Gallup Institute define employee engagement as a combination of positive emotional and cognitive factors that generate a greater frequency of appearing in the area of positive emotions. On the other hand, positive emotions in the workplace translate into better work results [Kulikowski 2014, p. 173].

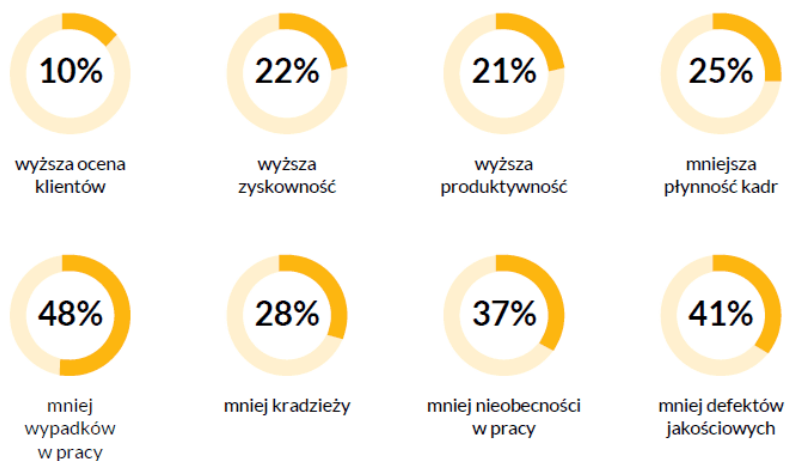
⁶ An exemplary set of questions allowing verification of commitment was developed by R. Mrówka [2010, p. 406]: 1. I adapt well to the style of work and conduct adopted in my company. 2. My workload exceeds what is required of me. 3. I often take on additional responsibilities. 4. I would recommend my company as a good place to work. 5. I believe that my company is the best company in my industry. 6. I am proud to be identified with my company. 7. All things considered, how satisfied are you with your company as an employer?

⁷ https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf, access: 20.02.2022.

Employee engagement and the effectiveness of companies – analysis of research results

The Engaging for Success study, which was carried out in 2009 (the authors of the study were D. MacLeod and N. Clarke), showed that employee engagement is strongly correlated with an increase in productivity, net financial result, quality of customer service, as well as the level of innovation. In other studies, a relationship can be found between employee involvement and measurable economic effects, which include primarily work efficiency and improvement of the financial situation. These are undoubtedly determinants of shaping the effectiveness of companies. It is also illustrated by the results of the Gallup Institute's research in the context of the impact of engagement on measurable effects (Fig. 2).

Figure 2. The impact of employee involvement on the pro-efficiency determinants of companies



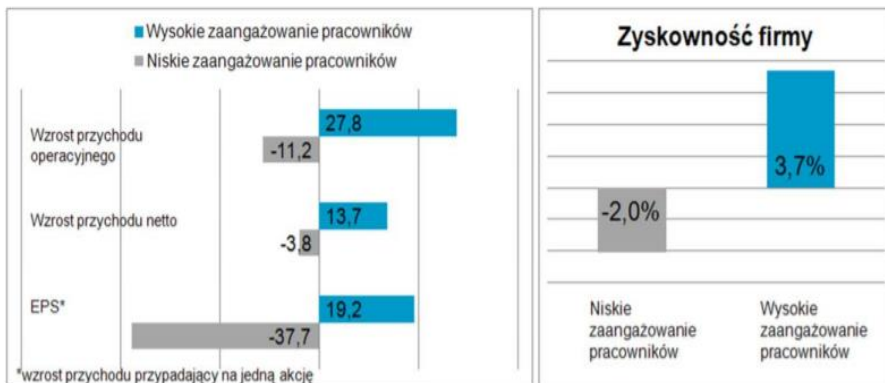
Source: Gallup Inc. Research.

Employee involvement has the greatest impact on the reduction of accidents at work (48%) and a lower level of quality defects in the manufactured products or services (41%). The decline in employee absenteeism (37%) came third⁸. Moreover, 20%

⁸ In general, many other studies conducted by the Gallup Institute show that companies that employ committed employees derive real benefits from it. For example, in the assessment of the impact of sickness absenteeism, it can be concluded that the employees involved had 27% fewer

of indications were obtained in the following categories: less theft, lower card liquidity, higher profitability and higher productivity. In addition, 10% of respondents emphasized the increase in customer ratings. This shows how important it is to engage employees in a broader perspective, including building the company's value and creating its image [Kulikowski 2014, p. 173]. The importance of this variable in times of recession has been shown by some of the latest Gallup research. Such studies were conducted in the years 2004–2008, and the analysis covered the direction and level of correlation between the scale of employee involvement and the value of earnings per share. The obtained results proved that the profit per share in organizations with a high level of employee involvement is higher than in other enterprises (Fig. 3) [Łochnicka 2015, p. 329].

Figure 3. The impact of engaged employees on the results of companies



Source: <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf>, access: 02.02.2021.

As can be seen from the above figures, companies with high employee engagement record positive financial results in a variety of categories, including operating income growth, net income growth, and EPS. The low level of employee involvement indicates the opposite tendency, i.e. the value of income per share drops even by

days off time than their non-involved colleagues. It is also worth emphasizing that this study indicated that nearly 20% of uninvolved employees could consciously act to the disadvantage of their organization, and almost 90% of them would not recommend their own brand products to their friends [Kulikowski 2014].

over 35%. Generally, high employee involvement allows to increase the profitability ratio by more than 3%, and a low level of commitment reduces its value by about 2%.

Conclusions

Summing up, it is worth pointing out that diagnosis, measurement and influencing the level of employee involvement is important primarily for the organization, because this type of information, when properly used, allows for building effective strategies, both at the strategic and operational level. Managers should place great emphasis on developing an appropriate level of employee involvement, but also try to maintain it at the highest possible level and for as long as possible, because in this way they can build external and internal value of the organization, which translates into market success. It seems right to say that the benefits resulting from the state of employee involvement induce organizations to make efforts to increase it, however, in order to properly plan and organize them, you need to know the determinants that affect building commitment.

References

- Adamska-Chudzińska M. (2015)**, *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 8.
- Bakker A. B., Demerouti E. (2007)**, *The Job Demands-Resources model: State of the art*, „Journal of Managerial Psychology”, nr 22(3).
- Borkowska S. (2010)**, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Boshoff Ch., Mels G. (2000)**, *The Impact of Mutliple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment*, „British Journal of Menegement”, nr 3.
- Chirkowska-Smolak T. (2012)**, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Cohen A. (2007)**, *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, nr 3.

Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli W. B. (2001), *The job demands-resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology”, nr 86(3).

Griffin R. W. (2008), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Guryn H. (2009), *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.

<http://web.sgh.waw.pl/~rmrowka/Publikacje/Rafal%20Mrowka%20-%20Zaangazowanie.pdf>, access: 18.02.2022.

<http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf>, access: 02.02.2021.

https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf, access: 20.02.2022.

<https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/mindfly/safety-will-be-an-indicator-that-we-are-making-progress-paul-oneill-ceo-aloca/>, access: 11.02.2022.

<https://www.menedzer-produkcji.pl/artukul/jak-ksztaltowac-zaangazowanie-pracownikow-produkcyjnych>, access: 04.02.2021.

Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.

Kmiotek K. (2016), *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2.

Krzyżak J., Motyka M. (2015), *Kultura zaangażowania organizacyjnego a potrzeby psychospołeczne pracowników*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 8.

Kulikowski K. (2015), *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 3.

Kulikowski, K. (2014), *Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudniania oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, nr 6(1).

Lewicka D. (2014), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, PWN, Warszawa.

Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015), *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „*Medycyna Pracy*”, nr 2.

Łochnicka D. (2015), *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „*Studia Prawno-Ekonomiczne*”, t. XCIV.

Młokosiewicz M (2017), *Zaangażowanie pracowników – perspektywa indywidualna i organizacyjna*, „*Zeszyty Naukowe Wyższej szkoły Bankowej w Poznaniu*”, nr 74(3).

Mrówka R (2010). *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej* [in:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (ed.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.

Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002). *The measurement of enanement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, „*Journal of Happiness Studies*”, nr 3.

Smyth J. (2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters a Kluwer, Kraków.

Sobocka-Szczapa H. (2021), *Determinants of commitment – context of employee recruitment*, „*Journal of Business and Economic Management*”, nr 9(5).

Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A. (2010), *Zaangażowanie pracowników – rola bezpośredniego przełożonego*, „*Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*”, nr 2.

Wojtczuk-Turek A. (2009), *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania* [in:] M. Juchnowicz (ed.) *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.

Mariusz Mielnik | pocztamariuszam@gmail.com

Społeczna Akademia Nauk

Instytut Psychologii Stosowanej

Związki między duchowością i postawami egzystencjonalnymi a stylami kierowania ludźmi

Relationships between Spirituality, Existential Attitudes and the Styles of Managing People

Abstract: The aim of the research was to check whether spirituality and existential attitudes are related to the style of managing people adopted by managers. In the study the following methods were used: the WERK People Management Style Inventory, the KPŻ Life Attitudes Questionnaire, the KSD Spiritual Sphere Questionnaire and the SSP Work Satisfaction Scale. Fifty-three adults were included in the study, employed on the basis of an employment contract or a managerial contract, in senior and middle management positions, mainly in joint-stock companies and limited liability companies operating in Poland. Research has shown that managers who prefer the “Captain’s style” display Negative Spirituality, that is, an attitude distanced from the expressive manifestations of spirituality. The point of reference for this group of managers is, above all, self-confidence and one’s ability to use the potential of the managed people. They have crystallized goals in life and strive to achieve them. At the same time, these managers do not feel the Existential Void. It is also confirmed that regardless of the preferred management style, managers show a significantly higher than average – compared to the general population in Poland – Balance of Life Attitude, which is a measure of general satisfaction with life and self-acceptance in their lives. The obtained results indicate the existence of relationships between spirituality and existential attitudes and styles of managing people. This can be an incentive to

include this perspective in Assessment and Development Centers, as well as part of project management.

Key words: managers, managing people, spirituality, existential attitudes, meaning of life

Wstęp

O coraz większej liczbie współczesnych organizacji biznesowych można powiedzieć, że są organizacjami opartymi na wiedzy [Hryniewicz 2012]. Guru zarządzania Peter Drucker już w latach 80. ubiegłego wieku przewidywał, że wartości firmy nie będą kreować alokacja kapitału i pracy, ale produktywność i innowacyjność wynikająca z wiedzy jej pracowników, wykorzystujących swój intelekt bardziej niż siłę fizyczną [Drucker 1999]. Wiedzę posiadają pracownicy firmy, których współcześnie coraz częściej określa się mianem „kapitał ludzki”. Za ów kapitał uważa się właśnie wiedzę wspartą umiejętnościami i możliwościami pracowników, mającymi wartość ekonomiczną dla organizacji [Grodzicki 2003] i stanowiącymi źródło jej przyszłych dochodów [Król, Ludwiczynski 2006]. Zgromadzony w ludziach kapitał pełni współcześnie funkcję nadrzędną w organizacji [Wiśniewski 2017]. Jeśli zatem pracownik odchodzi z firmy, zabiera ze sobą pewne niepowtarzalne dobro, a jego odejście może negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Nowicka, Ciekankowski 2019].

Kierowanie pracownikami – kluczowy proces współczesnej organizacji – nabiera zatem szczególnego znaczenia dla zapewnienia ciągłości działania organizacji (prze-trwania) oraz dla jej rozwoju (budowania przewagi konkurencyjnej). Każdy kierujący będzie przejawiał pewien styl kierowania charakterystyczny dla siebie, przez który należy rozumieć przyjęty – względnie spójny – sposób oddziaływania na członków zespołu w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Ów styl będzie wypadkową posiadanych przez niego cech (predyspozycji liderek), jak również rozwijanych w czasie kompetencji menedżerskich. Skuteczność przejawianego stylu będzie zaś zależała od interakcji między przełożonym i podwładnymi, moderowanej przez warunki zewnętrzne [Brzezińska, Rafalak 2015].

Klasyfikowaniu stylów kierowania poświęcono w literaturze wiele miejsca [Boichuk 2017; Żukowski, Galla 2009]. W badaniach własnych posłużono się podziałem zawartym w modelu WERK – stworzonym na podstawie teorii cech oraz podejścia poznawczego w psychologii osobowości – który wyróżnia cztery style kierowania ludźmi. Na potrzeby niniejszego artykułu skoncentrowano się na stylu statystycznie najczęściej występującym w polskich firmach, a więc stylu kapitana, czyli rzeczowego

organizatora, który stawia jasne wymagania i obiektywnie rozlicza realizację zadań. Bywa przy tym niechętny zmianom i innowacjom, a wobec podwładnych zachowuje profesjonalny dystans, pozostaje przy tym zorientowany głównie na zadania. To styl bazujący na pragmatycznej wierze w siebie i swoje możliwości wykorzystywania potencjału kierowanych ludzi [Brzezińska, Rafalak 2015].

Jak wspomniano wyżej, obok czynników środowiskowych to cechy osobowości stanowią główne predyktory stylów kierowania ludźmi. W szeregu badań dowiedziono bowiem istnienia związków między stylami a wymiarami osobowości, w tym w ujęciu Costy i McCrea [Peplińska, Połomski, Bajko 2015] – najbardziej obecnie popularnym. Zdaniem autora niniejszego artykułu czynniki organizacyjne oraz klasycznie pojmowana struktura osobowości mogą nie wypełniać katalogu istotnych zmiennych, wpływających na styl kierowania ludźmi. W ostatnich latach znacząco bowiem wzrosła liczba badań poświęconych duchowości i egzystencji człowieka [Salander 2006, za: Skrzypińska 2008a], w tym prowadzonych na gruncie psychologii i psychiatrii [Gruszczyński, Dryja 2016]. Duchowość uznaje się za jeden z podstawowych – obok zdrowia biologicznego, psychicznego i społecznego – wymiarów zdrowia człowieka, a za jej miarę można uznać ogólną satysfakcję z życia [Heszen-Niejodek 2003; Heszen-Niejodek, Gruszczyńska 2004; Heszen, Sęk 2012]. Podobnie Frankl [2009, 2018] zdefiniował człowieka jako nieredukowalną jedność funkcjonującą w trzech wymiarach, tj. somatycznym, psychospołecznym oraz duchowym. Mówi się też o zdrowiu egzystencjalnym jako o wyjątkowej cesze, mającej zdolność wpływania na ogólny stan zdrowia jednostki [Skrzypińska 2018]. Część autorów wskazuje z kolei, że duchowość jest szóstym – równorzędnym względem pozostałych – wymiarem osobowości i że jest ona konieczna do całościowego zrozumienia funkcjonowania człowieka. Osobowość kształtuje się bowiem w procesie socjalizacji w ciągu życia jednostki na bazie wrodzonych cech temperamentalnych, stanowi przy tym kanwę dla funkcjonowania duchowości [Emmons 1999; Piedmont 1999, 2005, 2010; MacDonald 2000, za: Skrzypińska, Karasiewicz 2013; Skrzypińska 2014; Skrzypińska, Atroszko 2015].

Spośród wielu ujęć na uwagę zasługuje traktowanie duchowości jako konstruktu szerszego od religijności, choć niewątpliwie zawierającego odniesienia do absolutu [Krok 2009; Skrzypińska 2006, 2012, 2020; Wnuk 2013, 2017]. Duchowość będzie zatem pojmowana jako spełnianie siebie w dążeniu do budowania sensu życia, szczególnie i poszukiwania rzeczy ostatecznych przy zaangażowaniu własnych zasobów poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych. W efekcie powstaje indywidualna postawa wobec życia. Takie ujęcie duchowości unika nadmiernego odnoszenia się do abstrakcji, podkreśla natomiast wagę i rozpiętość zjawiska oraz to, że wiąże się

ono z dynamicznym aspektem rozwoju człowieka [Skrzypińska 2012]. Współcześnie duchowość powszechnie utożsamiana jest z duchowymi potrzebami i postawami [Wulff 1999], które mogą stanowić m.in. źródło inspiracji i dawać poczucie celowości, a w efekcie – pomagać kształtować odporność na frustrujące warunki pracy i pomagać w przezwyciężaniu trudności zawodowych [Baum, Zok 2020].

W ramach niniejszych badań własnych wdrożono taką koncepcję sfery duchowej, która wyraźnie akcentuje, że duchowość i religijność to względnie niezależne zjawiska, choć mające wspólne elementy [Skrzypińska, Karasiewicz 2013]. Przyjęty model wyróżnia cztery stany duchowości, mierzone Kwestionariuszem Sfery Duchowej. Aduchowość to postawa negatywna wobec spraw duchowych – krytyka przejawów duchowości i stricte realistyczne traktowanie rzeczywistości. Brak relacji z siłą wyższą to postawa indyferentna wobec wiary – brak potrzeby relacji z absolutem czy poszukiwania sacrum. Stan sfery duchowej to postawa pozytywna wobec duchowości – wysoka wrażliwość etyczna, potrzeba samorealizacji, czerpanie siły ze zjawisk duchowych. Dynamika sfery duchowej to postawa głębokiej duchowości – potrzeba transcendencji i żywa praktyka duchowa. Dwa pierwsze stany mają wartość negatywną (duchowość negatywna), a dwa kolejne – pozytywną (duchowość pozytywna) [Skrzypińska, Karasiewicz 2013]. Można przyjąć w uproszczeniu, że duchowość negatywna opiera się na poczuciu, że życie człowieka trwa tu i teraz, a jego przebieg zależy od samej osoby i konsekwencji podejmowanych przez nią decyzji, natomiast duchowość pozytywna opiera się na poczuciu, że życiem człowieka kieruje siła wyższa, o przychylności której należy zabiegać i przychylności której należy uzyskać.

Z wymiarem duchowym wyraźnie koresponduje egzystencjonalna perspektywa sensu życia, ponieważ duchowa sfera człowieka pełni w życiu jednostki rolę sensotwórczą [Popielski 1994]. Sensem życia określić możemy przekonanie jednostki o posiadaniu ważnych dla siebie celów, przy czym mniej rozumie się tu konkretny zestaw celów do realizacji, a bardziej – poczucie ukierunkowania w życiu [Klamut 2010]. Jak zauważył Allport [1988], rozwój w sferze duchowej zależy bowiem m.in. od dalekosiężnych celów. Z kolei Fankl [2018] podkreślał, że istnienie człowieka polega na spełnianiu jego możliwości, w tym – zawodowych. Człowiek może bowiem czerpać poczucie sensu życia z trzech podstawowych źródeł, m.in. z pożytecznej i twórczej pracy.

W badaniach własnych posłużono się koncepcją Reker, na podstawie której mierzy się doświadczany sens życia oraz motywację do nadawania życiu sensu i określania celu. Ze względu na zakładane hipotezy badawcze skupiono się na trzech podstawach egzystencjonalnych. Poszukiwanie celów życiowych to postawa wskazująca

na napięcie motywacyjne do istotnych zmian życiowych, chęć wyrwania się ze schematów (rutyny) oraz brak zgody na takie życie, jakie ono obecnie jest. Pustka egzystencjonalna określa brak celów w życiu, brak poczucia jego sensu, łatwość porzucania powziętych zamierzeń. Równowaga postaw życiowych (RPŻ) jest miarą postaw względem życia, uwzględniającą zarówno stopień, w jakim sens został odkryty i jest doświadczany, jak i poziom motywacji do określania celu i sensu. To stan ogólnego zadowolenia z życia, z posiadania oraz realizowania ważnych dla siebie zadań oraz akceptacji siebie w swoim życiu. RPŻ jest całościową skalą teoretyczną wynikającą z koncepcji Rekera [Klamut 2010].

Hipotezy badawcze

1. Menedżerowie preferujący styl kapitana w kierowaniu ludźmi przejawiają duchowość negatywną.
2. Styl kapitana, w odniesieniu do postaw egzystencjonalnych, nie wykazuje oznak pustki egzystencjonalnej oraz poszukiwania celów życiowych.
3. Niezależnie od preferowanego stylu kierowania menedżerowie wykazują istotnie wyższą równowagę postaw życiowych od przeciętnej w populacji w Polsce.

Grupa badana

Anonimowym badaniem objęte zostały 53 osoby dorosłe zatrudnione na podstawie umowy o pracę lub kontraktu menedżerskiego na stanowiskach kierowniczych wyższego i średniego szczebla. Badanie nie obejmowało osób umieszczonych wysoko w strukturze organizacyjnej firmy, ale na stanowiskach samodzielnych (np. eksperci, prokurenci, pełnomocnicy), czyli niezwiązanych z kierowaniem zespołem ludzi. Badani menedżerowie byli zatrudnieni głównie w spółkach akcyjnych oraz z ograniczoną odpowiedzialnością, działających na terenie Polski.

W badanej grupie 64% (34 osoby) stanowili mężczyźni, a 36% (19 osób) – kobiety. Najmłodszy badany miał 26 lat, a najstarszy – 65 lat, średni wiek badanych to 43 lata (mężczyzn – 44 lata, kobiet – 40 lat). Staż pracy badanych zawierał się w przedziale od 4 do 42 lat i wynosił średnio 20 lat, w tym na stanowiskach kierowniczych od roku do 22 lat, średnio: 9 lat. Wśród badanych znaleźli się kierownicy średniego szczebla (43%, 23 osoby), dyrektorzy (19%, 10 osób), prezesi lub członkowie zarządu (15%,

8 osób) oraz osoby na innych stanowiskach kierowniczych – głównie koordynatorzy zespołów (23%, 12 osób).

Narzędzia badawcze i metody analizy danych

Określenia stylów kierowania ludźmi dokonano za pomocą Inwentarza Stylów Kierowania Ludźmi WERK [Brzezińska, Rafalak 2015]. Pomiaru poczucia sensu życia dokonano Kwestionariuszem Postaw Życiowych KPŻ, polska adaptacja: Klamut [2010]. Pomiaru stopnia duchowości dokonano Kwestionariuszem Sfery Duchowej KSD [Skrzypińska, Karasewicz 2013]. Do pomiaru satysfakcji z pracy posłużono się Skalą Satysfakcji z Pracy SSP [Zalewska 2003]. Analizy statystyczne zostały wykonywane z wykorzystaniem programu SPSS.

Wyniki badań

Potwierdza się hipoteza nr 1, zgodnie z którą menedżerowie preferujący styl kapitana w kierowaniu ludźmi ($N = 18$) przejawiają duchowość negatywną. Styl kapitana pozostaje w istotnym statystycznie, umiarkowanie dodatnim związku z duchowością negatywną. Dotyczy to zarówno związku z wiązką I, zaliczaną do duchowości negatywnej – brakiem relacji z siłą wyższą ($r = 0.47$, $p = 0.045$), jak również z II wiązką tej sfery duchowości – aduchowością ($r = 0.50$, $p = 0.035$). Warto dodać, że – zgodnie z założeniami KSD – dla wykazania związku z duchowością negatywną wystarczałaby istotna korelacja z jedną z wyżej przywołanych wiązek. Badanie wykazało związek z obiema. Wyżej prezentowany wynik utwierdza się poprzez fakt, że styl kapitana pozostaje jednocześnie w istotnym statystycznie, umiarkowanie ujemnym związku z wiązką III, zaliczaną do duchowości pozytywnej – stanem sfery duchowej ($r = -0.47$, $p = 0.045$).

Oprócz menedżerów, u których można wskazać dany styl kierowania ludźmi jako dominujący, każdy z menedżerów badanych Inwentarzem WERK będzie miał określony udział wszystkich czterech stylów kierowania. Inaczej mówiąc, każdy menedżer w pewnym stopniu przejawia styl kapitana, w pewnym – ekonoma itd. Przeanalizowano zatem wyniki w całej badanej grupie dla wszystkich czterech stylów kierowania ludźmi, w odniesieniu do duchowości oraz postaw. Potwierdza się hipoteza nr 2, że styl kapitana w odniesieniu do postaw życiowych nie wykazuje oznak pustki egzystencjonalnej oraz poszukiwania celów życiowych. Styl kapitana

w kierowaniu ludźmi ($N = 53$) pozostaje w istotnym statystycznie, umiarkowanie ujemnym związku z pustką egzystencjonalną ($r = -0.43$, $p = 0.001$) oraz z poszukiwaniem celów życiowych ($r = -0.41$, $p = 0.002$). Sprawdzono także, stosując regresję liniową, które z analizowanych zmiennych pełnią funkcję predyktorów dla stylu kierowania ludźmi kapitan. Zmienną objaśnianą był styl kapitana, natomiast w zestawie sześciu zmiennych objaśniających znalazły się wyniki związane z postawami żywymi. Predyktorem okazała się pustka egzystencjonalna – zależność jest umiarkowana i ujemna ($\beta = -0.54$, $p < 0.001$). Pustka egzystencjonalna wyjaśnia 33% wariancji zmiennej objaśnianej (zależnej).

Potwierdza się także hipoteza nr 3 – niezależnie od preferowanego stylu kierowania menedżerowie wykazują istotnie wyższą równowagę postaw życiowych od przeciętnej w populacji w Polsce. Wskaźnik ten to sumaryczny wynik z Kwestionariusza Postaw Życiowych obliczany poprzez zsumowanie wyników skal: cel, spójność wewnętrzna, kontrola życia, akceptacja śmierci, a następnie pomniejszony o sumę wyników skal pustka egzystencjonalna i poszukiwanie celów. Wyniki menedżerów ($N = 53$) uzyskane dla wskaźnika RPŻ odniesiono do normy wskaźnika RPŻ dla populacji osób dorosłych w Polsce ($N = 600$). Test T dla jednej próby wykazał, że średnia ($M = 94.50$) wskaźnika RPŻ badanych menedżerów jest statystycznie istotnie wyższa od średniej ($\mu = 78.60$) populacyjnej ($t = 3.9$, $p < 0.001$).

Dyskusja wyników

Badania dają podstawę do uznania, że pewni siebie menedżerowie preferujący pragmatyczne podejście do kierowania ludźmi i podejmujący decyzje na podstawie obiektywnych przesłanek (styl kapitana) prezentują raczej zdystansowaną postawę wobec ekspresyjnych przejawów duchowości, poszukiwania transcendentnego sacrum czy żywej praktyki duchowej. W uproszczeniu punktem odniesienia dla tej grupy menedżerów jest przede wszystkim wiara w siebie i swoje możliwości w wykorzystywaniu potencjału kierowanych ludzi.

Jednocześnie potwierdza się hipoteza, że menedżerowie ci nie odczuwają pustki egzystencjonalnej, a trzeba dodać, że jej brak jest predyktorem stylu kapitana. Sugeruje to, że brak znaczących odwołań do transcendencji nie przekłada się u nich na brak poczucia sensu życia (na wewnętrzny niepokój egzystencjonalny). Przeciwnie – wyniki wskazują, że mają oni stabilnie wykrystalizowane cele w życiu oraz że dążą do ich realizacji (ujemna korelacja z poszukiwaniem celów życiowych). Prezentowana interpretacja potwierdza się dzięki wykazaniu, iż – oprócz dodatnich związków stylu

kapitana z opisaną wyżej tzw. duchowością negatywną (indyferentna albo negatywna postawa wobec duchowości) – styl ten jednocześnie koreluje ujemnie z tzw. duchowością pozytywną, co należy odczytywać jako konsekwentną negację transcendencji i brak potrzeby czerpania siły ze zjawisk duchowych.

Powyższe wnioski wydają się dodatkowo o tyle interesujące, że grupa menedżerów kapitanów jest statystycznie najliczniej występującą w polskich firmach [Brzezińska, Rafalak 2015]. Również w grupie menedżerów badanych w ramach niniejszej pracy ten styl kierowania ludźmi występował najczęściej (34%). Dominująca pozycja tego stylu może po części wynikać z tego, że w Polsce większość menedżerów to mężczyźni [Kaczyńska 2021], a wśród mężczyzn wyraźnie dominuje styl kapitana [Brzezińska, Rafalak 2015]. Można zatem z ostrożnością przyjąć, że w polskich organizacjach biznesowych dominują menedżerowie mężczyźni preferujący styl kapitana, którzy wierzą głównie we własne możliwości i z rezerwą traktują potrzebę duchowego wsparcia dla skutecznego realizowania celów zarządczych.

Potwierdza się ostatnia z testowanych hipotez: niezależnie od preferowanego stylu kierowania menedżerowie wykazują istotnie wyższą równowagę postaw życiowych od przeciętnej w populacji w Polsce. Równowaga ta to stan ogólnego zadowolenia z życia oraz akceptacji siebie [Klamut 2010]. Z powyższymi wnioskami dotyczącymi postaw egzystencjonalnych korespondują stosunkowo wysokie wyniki badanej grupy menedżerów – średnia 4,8 w skali od 1 do 7 – w odniesieniu do satysfakcji z pracy, czyli globalnej oceny, jaką wystawiają oni swoim warunkom pracy. Powyższe łączne wyniki świadczą mogą o dość dobrej generalnej kondycji egzystencjonalnej polskich menedżerów, z jednym wszakże zastrzeżeniem. Nie sposób bowiem przesądzić, na ile wyniki oddają faktyczne odczucia badanych, a na ile są próbą ich maskowania. Część menedżerów może bowiem mieć poczucie, że skoro zajmuje eksponowane stanowiska, godziwie zarabia, ma perspektywę rozwoju itp., to nie wypada im być niezadowolonymi z życia, krytykować tego, co osiągnęli, czy przyznawać się – nawet przed sobą samym – że nie do końca czują sens tego, co robią, oraz że być może chcieliby robić coś innego.

W uzupełnieniu do rozważań dotyczących weryfikacji postawionych hipotez badawczych warto też przyrzeć się bardziej ogólnym wnioskowi płynącemu z przeprowadzonych badań. Punktem wyjścia może być tu stwierdzenie, że współcześnie w każdym klimacie biznesowym skuteczne kierowanie ludźmi jest prawdopodobnie najważniejszą przewagą konkurencyjną, jaką może mieć firma [Maccoby 2004]. Poprzez pomiar stylów kierowania ludźmi można bardziej trafnie dobierać menedżerów do zadań, jak również wyznaczać im ścieżki rozwoju. Przeprowadzone badania własne dowodzą zaś związków między duchowością i postawami egzystencjalnymi

a stylami kierowania ludźmi. To zaś może stanowić zachętę do uwzględniania tej perspektywy np. w ramach Assessment Center albo Development Center [Czarnota-Bojarska 2020]. Można uznać, że szlak został już przetarty. W USA około 75% firm zatrudniających powyżej 100 pracowników korzysta bowiem w procesach rekrutacji z testów osobowości, etyki lub inteligencji emocjonalnej, a eksperci szacują, że w ciągu kolejnego dziesięciolecia współczynnik ten zbliży się do 90% [Chamorro-Premuzic 2017, 2018]. Co więcej, etyczność menedżera jest obecnie postrzegana w wielu firmach jako osobny wymiar kariery, rozwijany i oceniany, a tym samym rzutujący na możliwość kolejnego awansu [Kouchaki, Smith 2020].

Próby praktycznego wykorzystania wiedzy o aspektach duchowości w biznesie także stają się faktem. Każdy styl kierowania ludźmi ma swoje unikalne właściwości w zakresie sposobu podejmowania decyzji, a wyniki badań Klamuta [2012] wskazują, że wśród determinantów podejmowania decyzji – swoistego kluczowego „produktu” aktywności menedżera – postawy życiowe mają istotne znaczenie w ocenie problemu decyzyjnego. Postawy życiowe (celowość, kontrola życia i brak pustki egzystencjonalnej) są bowiem skorelowane z analizą poznawczą i oceną afektywną decyzji, rzutują więc na bardziej pozytywną ocenę decyzji poprzez mniejszą niepewność oraz wysoki poziom zaangażowania emocjonalnego i racjonalnego. Egzystencjonalne postawy życiowe stanowią jeden z determinantów procesu decyzyjnego, dlatego warto uwzględniać je w modelach podejmowania decyzji właściwych dla stylów kierowania ludźmi.

Dowodzono także, że osoby, dla których duchowość jest źródłem sensu w życiu i którzy czerpią z niej w konfrontacji z problemami w pracy, są bardziej skłonni do poświęceń dla dobra organizacji, a w konsekwencji mają mniejszą motywację do zmiany pracy [Dunnill 2003, za: Wnuk 2019]. Warto zatem poszukiwać menedżerów, dla których duchowość odgrywa istotną rolę, ze względu na ważną przesłankę dotyczącą kształtowania ich lojalności wobec firmy. Takie szersze spojrzenie może stać się przydatne, bo jak wynika z globalnych badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa, menedżerowie uważają, że 70% podległych im pracowników nie jest zadowolająco zaangażowana w pracę, a podstawowe wartości i przekonania firmy zna i rozumie jedynie 38% pracowników – i to mimo ponoszonych nakładów na komunikowanie polityki organizacji [Cable, Vermeulen 2020].

Warto też wspomnieć, że coraz wyraźniej dostrzegalny staje się wzrastający popyt na usługi związane z rozwojem duchowym, takie jak przebywanie w odosobnieniu (np. urlop kontemplacyjny w klasztorze), coaching ukierunkowany na rozwój osobisty czy wyjazdy medytacyjne [Schnabel 2015, za: Czainska 2020]. Wzrasta też zastosowanie praktyki duchowości w strategiach funkcjonalnych, np. dotyczących

budowania długofalowego zaangażowania. Duchowość człowieka biznesu to poznanie i akceptacja siebie, dążenie do wewnętrznego spokoju, otwartość na ludzi i zdarzenia (w tym wyzwania i zmiany), wewnętrzna wolność, wyjście poza egocentryczną obserwację świata [Czainska 2020]. Może to pomóc w budowaniu tożsamości organizacyjnej, identyfikacji z misją firmy, może wspierać otwartą i życzliwą komunikację, pomagać w rozwiązywaniu konfliktów etc. Sumarycznie takie podejście będzie istotnie wzmacniać kulturę organizacyjną firmy [Rayner 2003].

Zdaniem autora niniejszego artykułu wymienione wyżej możliwości uwzględniania duchowości w biznesowym kierowaniu ludźmi mogą mieć zastosowanie szczególnie w zarządzaniu projektowym. Projekt jest realizowany przez pracowników z okresowym oddelegowaniem od swoich podstawowych zadań, nowe obowiązki specjalnie dobiera się tak, by zapewnić realizację zakładanego (często unikalnego) przedsięwzięcia w określonym czasie i budżecie [PMBOK Guide 2004]. Uwzględnienie możliwie szerokiego spektrum zależności – w tym postaw etycznych i postaw egzystencjonalnych – kierownika projektu i podległych mu członków zespołu może wpływać na stopień spójności grupy, na jej integrację wokół wspólnego celu, może też przyspieszyć wypracowanie sposobów wzmacniania zaangażowania i wiary w powodzenie projektu oraz czerpania siły w przypadku pojawienia się trudności.

Podczas omawiania kwestii pozyskiwania informacji dotyczących duchowości czy sfery egzystencjonalnej należy jednak bezwzględnie pamiętać o zakazie dyskryminacji z powodów światopoglądowych. Jest to sfera osobista podlegająca szczególnej ochronie. I tu przydaje się bez wątpienia traktowanie duchowości jako konstruktu szerszego od religijności. Wydaje się, że takie podejście daje pracodawcom więcej możliwości podjęcia najlepszej decyzji – oczywiście przy zachowaniu prawa do odmowy wypowiedzania się na temat postaw duchowych i bez szkody np. dla kandydata w procesie rekrutacyjnym. Kluczowe znaczenie będzie też miało, czy organizacja będzie umiała wskazać cel, w jakim pozyskiwane są tego typu informacje, oraz czy przedstawi go osobom pytanim.

Na koniec warto przytoczyć słowa P. Olesia [2017], który stwierdza, że postawy egzystencjonalne stanowią pewnego rodzaju alternatywę dla wiodącego nurtu psychologii osobowości, uwzględniają bowiem mechanizmy, które – choć przynależne osobowości – to jednocześnie uznać należy za trudniejsze do uchwycenia. Jest to podejście nie tylko uwzględniające, ale wręcz nakierowane na takie specyficzne zjawiska o indywidualnym i intencjonalnym charakterze. Możliwe, że kolejna rewolucja w psychologii będzie się wiązać właśnie z opracowaniem nowego paradygmatu, który da nam możliwość wyjaśniania procesów i zjawisk intencjonalnych.

Bibliografia

- Allport G. (1988)**, *Osobowość i religia*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa.
- Baum E., Zok A. (2020)**, *Przez duszę do zdrowia. Wpływ czynnika duchowego na dobrostan pacjentów* [w:] E. Murawska (red.), *Kulturowe uwarunkowanie opieki nad pacjentem*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu, Poznań, ss. 47–60.
- Boichuk N. (2017)**, *Wpływ transakcyjnego i transformacyjnego stylów przywództwa na motywację pracowników*, „Przegląd Nauk Stosowanych”, nr 17, ss. 118–134.
- Cable D., Vermeulen F. (2020)**, *Jak nadać pracy sens – przewodnik lidera*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4–5, ss. 94–100.
- Chamorro-Premuzic T. (2018)**, *Zarządzanie sobą. Czy osobowość może przekreślić karierę?*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3, ss. 134–138.
- Chamorro-Premuzic T. (2017)**, *Zarządzanie sobą. Zdadź test na szóstkę*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4, ss. 120–125.
- Czarnota-Bojarska J. (2020)**, *Proces doboru personelu: procedury i metody* [w:] B. Rożnowski, P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu*, PWN, Warszawa, ss. 193–207.
- Brzezińska U., Rafalak M. (2015)**, *Inwentarz Stylów Kierowania Ludźmi WERK. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Drucker P. (1999)**, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Frankl V. (2018)**, *Wola sensu. Założenia i zastosowanie logoterapii*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa.
- Frankl V. (2009)**, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa.
- Grodzicki J. (2003)**, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Gruszczyński W., Dryja A. (2016), *Duchowość w praktyce psychologiczno-psychiatrycznej* [w:] J. Jośko-Ochojska (red.), *W przestrzeni stresu i lęku. Medyczne i społeczne aspekty traumy*, Wyd. Śląskiego Uniwersytetu w Katowicach, Katowice, ss. 109–145.

Heszen I. (2003), *Wymiar duchowy człowieka a zdrowie* [w:] Z. Juczyński, N. Ogińska-Bulik (red.), *Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 33–47.

Heszen I., Sęk H. (2012), *Psychologia zdrowia*, PWN, Warszawa.

Hryniewicz J. (2012), *Gospodarka oparta na wiedzy a osobowość, psychiczny koszt pracy i style kierowania*, „HRM Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, ss. 83–100.

Kaczyńska D. (2021), *Kobiety w gospodarce i zarządach spółek*, „Business Insider Magazine” [online], www.businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/kobiety-w-gospodarce-i-zarzadach-spolek-opinie-ekspertow/71xgv4b, dostęp: 07.05.2021.

Kouchaki M., Smith I. (2020), *Etyczny wymiar kariery*, „Harvard Business Review Polska”, nr 2–3, ss. 138–143.

Klamut R. (2012), *Assessment of decisions in the context of life attitudes*, „Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration. Journal for Mental Changes” (online), nr 18(1–2), DOI: 10.2478/v10241-012-0031-5, dostęp: 23.04.2021.

Klamut R. (2010), *Kwestionariusz Postaw Życiowych KPŻ. Podręcznik do polskiej adaptacji kwestionariusza Life Attitude Profile – Revised (LAP–R) Gary’ego T. Reker’a*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Krok D. (2009), *Religijność a duchowość – różnice i podobieństwa z perspektywy psychologii religii*, „Polskie Forum Psychologiczne”, z. 14, nr 1, ss. 126–141.

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

Maccoby M. (2004), *Why people follow the Leader: The power of transference*, „Harvard Business Review”, nr 9(82), ss. 76–85.

Nowicka J., Ciekanowski M. (2019), *Kapitał ludzki we współczesnej organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, z. 14, nr 1, ss. 79–90.

Oleś P. (2017), *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, SCHOLAR, Warszawa.

Peplińska A., Połomski P., Bajko M. (2015), *Osobowościowe i kompetencyjne predyktory stylów kierowania menedżera*, „HRM Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, ss. 131–147.

Popielski K. (1994), *Noetyczny wymiar osobowości. Psychologiczna analiza poczucia sensu życia*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin.

Project Management Institute (2006), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, MT&DC, Warszawa.

Rayner J. (2003), *Managing Reputational Risk. Curbing threats, leveraging opportunities*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex.

Skrzypińska K. (2020), *Does Spiritual Intelligence (SI) Exist? A Theoretical Investigation of a Tool Useful for Finding the Meaning of Life*, „Journal of Religion and Health. Online first”, DOI: 10.1007/s10943-020-01005-8, dostęp: 20.04.2021.

Skrzypińska K. (2018), *Existential health concept in a light of the Threefold Nature of Spirituality (TNS) model* [w:] A. Anczyk, H. Grzymała-Moszczyńska, A. Krzysztof-Świderska, K. Skrzypińska (red.), *Religion, Spirituality, Mental Health. Current approaches in the psychology of religion*, Polish Society for the Psychology of Religion and Spirituality & Authors, Gdańsk-Katowice.

Skrzypińska K. (2014), *The Threefold Nature of Spirituality (TNS) in a Psychological Cognitive Framework*, „Archive for the Psychology of Religion”, nr 36, ss. 277–302.

Skrzypińska K. (2012), *Granice duchowości – perspektywa pierwsza*, „Roczniki Psychologiczne”, nr 1, ss. 1–27.

Skrzypińska K. (2008a), *Dokąd zmierzam? Duchowość jako wymiar osobowości*, „Roczniki Psychologiczne”, nr 1, ss. 39–57.

Skrzypińska K. (2006), *Spiritual but not religious? Evidence for two independent dispositions*, „Journal of Personality”, nr 74, ss. 1257–1291.

Skrzypińska K., Atroszko P. (2015), *Ścieżka zawodowa w relacji do osobowości i duchowości człowieka*, „Psychologia Rozwojowa”, t. 20, nr 2, ss. 41–56.

Skrzypińska K., Karasiewicz K. (2013), *Granice duchowości – perspektywa druga – Kwestionariusz Sfery Duchowej*, „Roczniki Psychologiczne”, nr 3, ss. 487–512.

Wiśniewski J. (2017), *Miejsce kapitału ludzkiego w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, nr 12, ss. 91–103.

Wnuk M. (2019), *Dlaczego lojalni pracownicy nie przejawiają intencji odejścia z organizacji? Rola wsparcia przełożonego oraz duchowości pracowników*, „Czasopismo Psychologiczne. Psychological Journal”, DOI: 10.14691/CPJ.24.3.529, nr 3, ss. 529–538.

Wnuk M. (2017), *Skala Duchowości Pracowników jako narzędzie do mierzenia aktywności sfery duchowej pracowników*, [online] www.researchgate.net/publication/321489588, dostęp: 13.03.2021.

Wnuk M. (2013), *Religijność a duchowość – podobieństwa i różnice*, „Przegląd Religioznawczy”, nr 2(248), ss. 111–121.

Wulff D. (1999), *Psychologia religii*, WSiP, Warszawa.

Zalewska A. (2003), *Skala Satysfakcji z Pracy: pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica”, nr 7, ss. 49–61.

Żukowski P., Galla R. (2009), *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii”, nr 1, ss. 21–40.

Antoni Kolek | akolek@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Wydział Zarządzania i Bezpieczeństwa

ORCID: 0000-0003-3315-1609

Modelowanie procesów rekrutacyjnych w organizacji w czasie pandemii COVID-19

Modeling Recruitment Processes in an Organization during the COVID-19 Pandemic

Abstract: The purpose of this study is to characterize the changes that have occurred in the area of management of recruitment processes in organizations during the COVID-19 pandemic. In order to provide knowledge about the recruitment processes carried out during the COVID-19 pandemic, the main research question should be: how were the recruitment processes carried out during the COVID-19 pandemic? In order to answer the research question, the author analyzes the research results and presents a synthesis of trends in the area of modeling recruitment processes.

Key words: modeling recruitment processes, organization, COVID-19 pandemic

Wprowadzenie

Wystąpienie pandemii COVID-19 w istotny sposób zmieniło funkcjonowanie przedsiębiorstw. Dotychczasowe zasady działania zastąpione zostały nowymi procedurami, kładącymi nacisk na bezpieczeństwo zdrowotne pracowników, dostawców, klientów czy innych partnerów organizacji. Na szczególną uwagę zasługują jednak

procesy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, które w trakcie pandemii COVID-19 w znaczący sposób uległy przeobrażeniu.

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie charakterystyki zmian, jakie za-
szły w obszarze zarządzania procesami rekrutacyjnymi w organizacjach w czasie
pandemii COVID-19. Aby dostarczyć wiedzy o procesach rekrutacyjnych realizowa-
nych w tym okresie należy postawić główne pytanie badawcze: w jaki sposób reali-
zowane były procesy rekrutacyjne w trakcie pandemii COVID-19? W celu udzielenia
na nie odpowiedzi autor dokonuje analizy wyników badań oraz przedstawia syntezę
trendów w obszarze modelowania procesów rekrutacyjnych.

Zarządzanie procesami i orientacja procesowa

Definiując „proces”, należy w kategoriczny sposób odróżnić go od „projektu”.
T. Davenport wskazał, że proces jest „posiadającym strukturę zestawem mierzalnych
działań, zaprojektowanym w celu dostarczania konkretnego rezultatu dla określane-
go klienta lub na jakiś określony rynek” [Davenport 1993]. Oznacza to, że procesy
mają powtarzalny charakter oraz cechują się cyklicznością i powtarzalnością, podczas
gdy projekty ze swojej natury są unikalne i jednorazowe.

Zgodnie z definicją S. Gregorczyk i K. Ogonek [2007, s. 57] procesy to ciągi opera-
cji (działań), które – realizowane sekwencyjnie na wielu stanowiskach pracy (komór-
kach organizacyjnych) – prowadzą do finalnego wyniku działalności przedsiębior-
stwa: produktu lub usługi.

Podjęcie procesowe uważane jest także za warstwę ideową stylu kierowania.
Wówczas jest ono pojmowane jako filozofia zarządzania organizacją i sposób my-
ślenia o organizacji. Oznacza to, że procesy stawiane są w centrum zainteresowa-
nia zarządzających i pracowników, a doskonalenie procesów jest naturalną formą
usprawnień organizacyjnych [Gregorczyk, Ogonek 2007, s. 57]. Z kolei P. Grajewski
wskazuje, że zarządzanie procesowe polega na optymalizacji działań w perspekty-
wie realizowanych procesów, a nie wyłącznie funkcji [Grajewski 2007, ss. 54–55]. Taki
sposób pojmowania zarządzania procesowego wskazuje na ich dynamiczny i nie-
stały charakter, czego konsekwencją jest zmienność procesów ujmowana jako ich
doskonalenie.

W odróżnieniu od orientacji funkcjonalnej orientacja procesowa koncentruje
się na jakości wykonywanej pracy, a nie na samej dostawie produktu czy usługi, jak
w orientacji funkcjonalnej [Trocki 2004]. Zorientowanie procesowe zakłada koordy-
nację między funkcjami organizacji oraz podkreśla rolę pracy zespołowej, podczas

gdy zorientowanie funkcjonalne akcentuje utrzymywanie różnorodności funkcji. W orientacji procesowej obowiązuje spojrzenie systemowe, tj. na cały proces, natomiast w przypadku orientacji funkcjonalnej należy skupić się na wycinku pewnej całości. W literaturze podkreśla się, że orientacja procesowa zdominowana jest przez orientację na klienta, podczas gdy orientacja funkcjonalna skupia się na wnętrzu organizacji [Kasprzak 2005, s. 28].

Tabela 1. Porównanie orientacji procesowej i funkcjonalnej

Orientacja funkcjonalna	Orientacja procesowa
nacisk na dostawę produktów i usług	nacisk na jakość wykonywanej pracy
funkcje na ogół nie są dostatecznie koordynowane, relacje między funkcjami nie są opanowane	koordynacja między funkcjami, znacząca rola pracy zespołowej
zarządza się kawałkami (wycinkami) procesów	obowiązuje spojrzenie systemowe, tj. na cały proces i konfigurację procesów organizacji
dominuje orientacja na wnętrze organizacji	dominuje orientacja na klienta

Źródło: [Kasprzak 2005, s. 28.]

Mając zatem na uwadze realizowanie poszczególnych procesów w organizacji, możliwe jest wyróżnienie procesów o charakterze:

- podstawowym, których efektem jest produkt (usługa) przeznaczony na rynek zewnętrzny – z niego firma „żyje” (uzyskuje przychody ze sprzedaży), np. wytworzenie i sprzedaż wyrobu w firmie produkcyjnej albo prowadzenie księgi rachunkowej w biurze rachunkowym;
- pomocniczym (wspierające, wspomagające procesy główne), których efektem jest produkt lub usługa potrzebne wewnątrz procesu wytwórczego – dzięki nim procesy podstawowe mogą być sprawnie realizowane, a firma może funkcjonować (np. remonty i konserwacja urządzeń, transport, a także zarządzanie zasobami ludzkimi) [Rojek 2014, ss. 813–822].

Otoczenie bliższe organizacji w czasie pandemii COVID-19

Rok 2020 przyniósł nam ostrą chorobę zakaźną, do tej pory nieznaną, wywołowaną wirusem SARS-CoV-2. Została rozpoznana w 2019 roku w Chinach, jednak na lata 2020–2021 przypada jej masowe rozprzestrzenianie się na całym świecie. Od

ogłoszenia 11 marca 2020 roku przez WHO stanu globalnej pandemii do 31 maja 2022 roku rozpoznano 529 mln zakażeń oraz ponad 6 mln zgonów [WHO 2022].

W celu scharakteryzowania, w jaki sposób ograniczenia wywołane pandemią COVID-19 wpłynęły na organizacje, warto wskazać wyniki raportów przeprowadzonych w trakcie trwania ograniczeń i traktujących o popularyzacji rekrutacji zdalnej.

Z opracowania „Firmy w dobie COVID-19” wynika, że większość przedsiębiorców – także tych, którzy nie ucierpieli wskutek obecnego kryzysu – jest przekonana o konieczności dostosowania swojej działalności do nowych realiów rynkowych. Wyniki badania wskazują, że wśród najważniejszych planowanych działań pracodawców w najbliższym czasie znalazło się cięcie kosztów, w tym rewizja warunków zatrudniania i wynagradzania. Firmy wskazywały także, że proste rezerwy optymalizacyjne zostały już wykorzystane, co oznacza, że niezbędne okaże się sięgnięcie do głębszych zasobów organizacji. Ankietowani przedsiębiorcy wskazali także na wartość podejmowania działań restrukturyzacyjnych, gdyż doświadczenia większości firm są w tym zakresie pozytywne. Z kolei dla optymalizacji procesów kluczowe jest tworzenie przejrzystych planów działań i wyznaczanie konkretnych celów wartościowych [Navigator Capital Group 2020].

Należy także wskazać, że pandemia miała pozytywny wpływ na takie obszary działalności, które mogły być realizowane na odległość:

- usługi nauczania online (zdalne nauczanie), szkolenia indywidualne, treningi i personalne szkolenia;
- usługi pracy zdalnej (telefonia, usługi pracy zespołowej, wewnętrzny CRM itp.);
- usługi dostawy żywności i produkcji (towarów) pierwszej potrzeby;
- sprzedaż towarów online (odzież, obuwie, kosmetyki, biżuteria) itp. [PFR 2021].

Niezależnie jednak od konsekwencji pandemii COVID-19 dla poszczególnych przedsiębiorstw wspólną cechą okazało się przemodelowanie procesów rekrutacyjnych. Pracodawcy zintensyfikowali poszukiwanie pracowników poprzez kanały elektroniczne.

Z raportu „Zdalna rekrutacja w czasie pandemii COVID-19” wynika, że procedury związane z rekrutacją online nieznacznie różniły się, czego przyczyną była konieczność przystosowania sprzętu elektronicznego. Ankietowani zwrócili uwagę, że rozmowy prowadzone w formie zdalnej były zwykle krótsze, bardziej powierzchowne i skupione na technicznych aspektach zadań, które miały być powierzane przyszłym pracownikom, oraz na merytorycznych kompetencjach kandydata. Respondenci wskazywali także, że rekrutacja online sprzyjała oszczędności czasu. Ponadto z perspektywy kandydata rekrutacja zdalna pozwalała uczestniczyć w wielu równoległych procesach rekrutacyjnych i brać udział w większej liczbie rozmów

kwalifikacyjnych, często umawianych z niewielkim wyprzedzeniem i następujących jedna po drugiej. Badani ocenili także, że w trakcie rozmów przeprowadzonych za pośrednictwem komunikatorów odczuwali mniejszy stres ze względu na przebywanie w bezpiecznym, znanym im otoczeniu. Z kolei mniej formalny charakter rozmów oraz brak bezpośredniego kontaktu z rekruterami mógł przyczynić się do większej swobody. Wyniki badania wskazują także, że warunki przeprowadzania zdalnych rozmów rekrutacyjnych przyczyniły się jednak do powstania nowych stresorów związanych z problemami ze sprzętem lub innymi czynnikami zewnętrznymi [Brzozowska, Ludek, Wąsowska 2021].

Jeszcze inne badania wskazują na kolejny problem otoczenia organizacji. Zgodnie z wynikami badań opublikowanymi przez A. Pabian, M. Ochwatę i C. Kwiatkowską [2021] w pracy „Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii” (na zlecenie Stowarzyszenia Biznes – Nauka – Samorząd „Pro Silesia” oraz EUROPE DIRECT Śląskie) dostrzegalnym skutkiem pandemii SARS-CoV-2 w wielu firmach okazało się zawieszenie procesów rekrutacyjnych. Wśród przyczyn takiego działania respondenci wskazywali na:

- tymczasowy brak zapotrzebowania na nowych pracowników w tym okresie (27% respondentów);
- czasowe zawieszenie lub ograniczenie podstawowej działalności organizacji – (27% respondentów).

Wyniki te nie zaskakują, gdyż w obliczu nieznanego, jakim okazała się pandemia, należało mieć na uwadze zachowawczość przedsiębiorców oraz zawieszenie niektórych działań, wynikające z ograniczeń pandemicznych.

Modelowanie procesów rekrutacyjnych w trakcie pandemii COVID-19

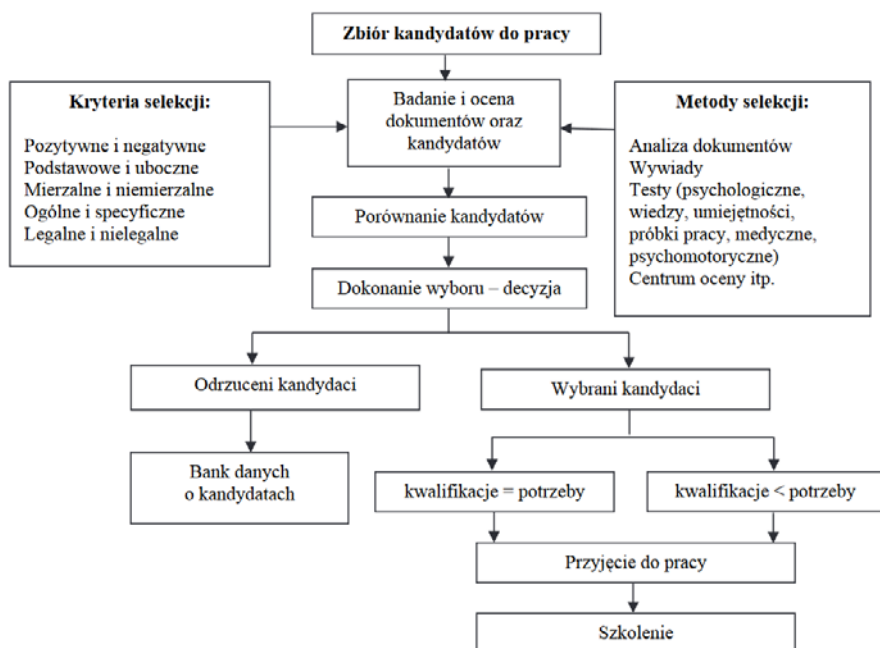
Modelowanie procesów to działalność służąca do uczynienia realizowanego procesu bardziej skutecznym lub bardziej efektywnym. Oznacza to, że proces może zostać zrealizowany w krótszym czasie bądź też przy zaangażowaniu mniejszej liczby zasobów. Modelowanie procesu musi poprzedzić identyfikacja wykonywanych czynności oraz decyzji podejmowanych w procesie. Z kolei po identyfikacji następuje wymiarowanie procesu, będące wyrażeniem za pomocą dostępnych wskaźników kluczowych paramentów takich jak:

- czas realizacji procesu,
- koszt jego realizacji,

- liczba zaangażowanych osób,
- zużycie zasobów,
- wykorzystanie pamięci operacyjnej/wydajności.

Identyfikacja procesu rekrutacyjnego powinna obejmować kluczowe etapy realizujące funkcję selekcyjną oraz stanowiące wartość dla odbiorcy produktu – klienta wewnętrznego. Należy wskazać, że – niezależnie od przyjętych środków – celem procesu rekrutacyjnego jest wyłonienie kandydatów spełniających kryteria, którzy będą mogli zostać zatrudnieni i włączeni do organizacji.

Wykres 1. Schemat przykładowego procesu rekrutacyjnego



Źródło: [Pawlak 2003, s. 150.]

Przedstawiony schemat przykładowego procesu rekrutacyjnego obrazuje kolejne etapy dokonywania wyboru kandydatów na dane stanowisko. W celu zbadania i oceny kandydatów należy przyjąć określone kryteria reprezentujące cechy oraz kompetencje i doświadczenie kandydata. Z kolei sama ocena realizowana jest poprzez przyjętą metodę. Wybór kryteriów i metody selekcji pozwoli na porównanie kandydatów i wybór najlepszych w drodze decyzji. W kolejnym kroku następuje podział na kandydatów odrzuconych i wybranych. Do kandydatów

odrzuconych skierowane zostaje podziękowanie za udział w procesie rekrutacyjnym, z kolei kandydaci wybrani mają szansę zostać przyjęci do pracy pod warunkiem uzgodnienia potrzeb i posiadania kwalifikacji niezbędnych do wykonywania pracy. W kolejnym etapie nastąpi szkolenie pozwalające na realizację powierzonych zadań.

W obliczu zmiany otoczenia społeczno-gospodarczego wywołanego wystąpieniem pandemii COVID-19 przemodelowaniu uległy procesy rekrutacyjne w wielu organizacjach. Etapy procesu rekrutacyjnego, dotychczas realizowane w sposób stacjonarny, przeniesione zostały do świata wirtualnego. W praktyce oznacza to, że pracodawcy obowiązani są opracować nowe procedury bezpieczeństwa danych, dostosować środowisko pracy do wykonywania zadań w zespołach wirtualnych (przynajmniej zespół rekrutacyjny) czy też umożliwić dokonanie selekcji spośród większej liczby kandydatów.

Tabela 2. Korzyści i ryzyko wynikające ze zmian procesów rekrutacyjnych

Kryterium	Korzyści	Ryzyko
Dostęp do kandydatów	Łatwiejszy dostęp do większej liczby kandydatów, więcej osób poszukuje pracy przez internet	Większa liczba kandydatów do zweryfikowania
Czas realizacji procesu	Większa skuteczność procesu dzięki lepszemu wykorzystaniu czasu	Większa konkurencja, także szybciej pozyskująca pracowników
Koszty procesu	Niższe, niewymagające zaplecza infrastrukturalnego, np. sali spotkań, brak kosztów transportu	Konieczność dostosowania systemów informatycznych oraz oprogramowania
Bezpieczeństwo procesu	Możliwość reakcji na zjawiska niepożądane	Konieczność opracowania nowych procedur bezpieczeństwa, np. danych czy tajemnicy przedsiębiorstwa
Kryteria selekcji	Możliwość zweryfikowania cech kandydata w świecie wirtualnym	Konieczność zwrócenia uwagi na nowe kryteria selekcji
Metody selekcji	Mniej rozbudowane	Trudniejsze do zrealizowania, brak pewności co do samodzielności odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji zmian otoczenia organizacji można wskazać, że procesy rekrutacyjne przeniesione zostały do świata wirtualnego, dlatego też dla pracodawców możliwe stało się zweryfikowanie podstawowych kompetencji kandydatów pod względem zachowania w sieci, umiejętności radzenia sobie ze stresem przy wykorzystaniu nowych technologii czy też poznanie zachowań w świecie wirtualnym.

Wśród korzyści ze zmian procesów rekrutacyjnych należy wskazać przede wszystkim łatwiejszy dostęp do większej liczby kandydatów, a także większą skuteczność procesu dzięki lepszemu wykorzystaniu czasu pracy zespołów HR. Warto także odnotować, że koszty procesów rekrutacyjnych zostały obniżone dzięki braku konieczności posiadania zaplecza infrastrukturalnego.

Zakończenie

Zmiany w uwarunkowaniach prowadzenia procesów rekrutacyjnych spowodowane pandemią COVID-19 mogą w istotny sposób przyczynić się do poprawy efektywności organizacji oraz zwiększyć skuteczność rekrutacji. Docenić należy wagę udanego procesu rekrutacyjnego, a także zapewnienie ciągłości działania organizacji w czasie pandemii COVID-19, choć wiele z nich stanęło przed koniecznością przemodelowania procesów. Możliwość zweryfikowania większej liczby kandydatów, a także niższe koszty procesów rekrutacyjnych przyczyniły się do wzmożenia aktywności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo trudnej sytuacji gospodarczej kandydaci doceniali możliwość szybkiego kontaktu z potencjalnym pracodawcą, a zatrudniający upodabali sobie krótkie rozmowy pozwalające diagnozować cechy, kompetencje i umiejętności kandydatów.

Należy oczekiwać, że w rzeczywistości postpandemicznej duża część procesów rekrutacyjnych nadal będzie realizowana w formie wirtualnej albo wybrany zostanie model hybrydowy (mieszany), pozwalający na zaoszczędzenie czasu zarówno kandydatów, jak i rekruterów. Można zatem wskazać, że modelowanie procesów rekrutacyjnych w czasie pandemii COVID-19 poprzez kontakt online przyczyniło się do zwiększenia skuteczności i efektywności procesów rekrutacji pracowników.

Bibliografia

Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa, projektowanie i konfiguracja*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

Gregorczyk S., Ogonek K. (2007), *Uwarunkowania strategiczne zarządzania procesowego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 82, s. 57.

Navigator Capital Group (2020), *Firmy w dobie COVID-19. Wyniki badania* [online], <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2020/06/navigator-capital-group-raport-z-badania-firm-2020-1.pdf>, dostęp: 30.08.2022.

Pabian A., Ochwat M., Kwiatkowska C. (2021), *Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii*, na zlecenie Stowarzyszenia Biznes – Nauka – Samorząd „Pro Silesia” oraz EUROPE DIRECT Śląskie [online], <https://us.edu.pl/wp-content/uploads/pliki/Raport-Rekrutacja-i-selekcja-pracownik%C3%B3w-w-dobie-pandemii.pdf>, dostęp: 31.05.2022.

Pawlak Z. (2003), *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Pol-text, Warszawa.

PFR (2021), *Koronawirus a gospodarka – które branże zyskują na pandemii?* [online], <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/koronawirus-gospodarka-ktore-branze-zyskuja-na-pandemii/>, dostęp: 31.05.2022.

Rojek T. (2014), *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 66, ss. 813–822.

Trocki M. (2004), *Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, t. 1, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Tetiana Voznesenska | tetiana.voznesenska@ukr.net

Spółeczna Akademia Nauk

Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie

ORCID: 0000-0003-2875-320X

*Żeby słyszeć, wystarczy mieć otwarte uszy,
ale żeby słuchać, trzeba mieć otwarty umysł.*

Henryk Mruk

Efektywna komunikacja zespołowa

Effective Team Communication

Abstract: The study describes the basic concepts of team communication, its characteristics and its types based on an analysis of the relevant literature. The raised issues include the occurrence of communication in teams within an organization, possible communication barriers and ways to remove them in order to improve the communication process. The main problem is an attempt to assess the importance of efficient team communication. Accordingly, the solution to the problem is to answer the question: why is effective team communication important? The aim of the study is to define the mistakes that hinder effective communication together with showing the ways to correct them and to prove the importance of efficient team communication both for the team itself and for the whole organization.

Key words: interpersonal communication, team communication, communication barriers, efficient communication, importance of effective communication

Wprowadzenie

We wszystkich obszarach działalności człowieka komunikowanie się jest niezbędnym warunkiem obcowania z innymi ludźmi (wymiana informacji, dzielenie się doświadczeniem i wiedzą, wyrażenie uczuć, potrzeb). Dodatkowo pozwala ono na własną identyfikację, motywację oraz integrację osobową.

Szczególne miejsce komunikacja interpersonalna zajmuje w organizacjach, ponieważ funkcjonowanie w nich jako jednostki bez komunikacji jest niemożliwe. Według Petera Druckera [1998, s. 368] komunikowanie się jest jednym z najważniejszych elementów pracy menedżera. Właśnie na tym bowiem opiera się każda z funkcji zarządzania – planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrola. W organizacji podstawą każdego z tych zadań jest stałe wzajemne porozumiewanie się przełożonego ze swoimi podwładnymi i odwrotnie, porozumiewanie się pracowników z innymi pracownikami, a także osób zarządzających z innymi osobami zarządzającymi.

W zespołach komunikacja może być wykorzystywana do osiągnięcia różnych celów, a jednym z nich może być kształtowanie właściwych relacji między członkami zespołu. To z kolei pozwala na utożsamianie uczestników z zespołem, do którego oni należą. Komunikacja w przypadku pracy zespołowej może przebiegać między członkami zespołu, między zespołem a osobami nienależącymi do tego zespołu oraz między kilkoma zespołami w ramach jednej bądź kilku organizacji.

Kształtowanie efektywnej komunikacji nie jest procesem łatwym, w związku z czym mogą wystąpić trudności na każdym etapie jej przebiegu. Przyczyniają się do tego rozmaite błędy w komunikacji, a ich popełnienie przekłada się nie tylko na relacje międzyludzkie – czasem nawet na funkcjonowanie całej organizacji. Wskutek tych błędów pojawiają się bariery komunikacyjne, które utrudniają, a niekiedy nawet uniemożliwiają dalszą komunikację. Oczywiście lepiej jest we właściwym czasie zapobiegać ich pojawieniu się. Jednak jeśli nie dało się uniknąć tych zakłóceń, istnieją sposoby naprawienia zaistniałej sytuacji. W związku z tym celem pracy jest wyodrębnienie barier utrudniających efektywną komunikację (z uwzględnieniem tego, do czego może prowadzić ich ignorowanie, a także pokazanie sposobów pokonania tych barier) oraz udowodnienie istotności skutecznej komunikacji w zespole na podstawie analizy artykułów naukowych i innej literatury, związanej bezpośrednio z tą problematyką.

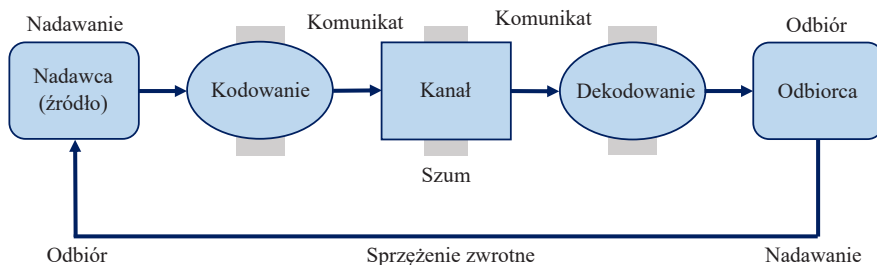
Pojęcie zespołu

Zespół jest grupą różnych osób, z których każda posiada stosowne umiejętności potrzebne do wykonania określonego fragmentu projektu realizowanego przez cały zespół [Krok 2008, s. 19]. Zespoły powoływane są głównie w celu zrealizowania określonego zadania (zadań), którego nie da się wykonać w pracy indywidualnej pod presją różnych czynników. Jednak takie grupy kształtują się w organizacji także na zasadzie działania grupowego lub podobnych działań, kiedy przed członkami zespołu stoi wykonanie podobnych zadań. Wśród innych przyczyn powstania zespołu mogą się też znaleźć: chęć zaspokojenia jakiejś wspólnej potrzeby wszystkich członków, osiągnięcie korzyści tak dla całego zespołu, jak i dla każdego jego członka, a także władza lub wspólny obszar odpowiedzialności. Zespołem zarządza lider, koordynujący współpracę między członkami zespołu i współpracę ze środowiskiem zewnętrznym, przede wszystkim z organizacją, w której dany zespół funkcjonuje. Żeby grupa działała sprawnie, wszyscy jej członkowie powinni wykazywać chęć współpracy i efektywnie się komunikować.

Istota, przebieg i rodzaje komunikacji

W literaturze przedmiotu komunikację określa się różnymi definicjami. W danej pracy przyjęto rozumienie terminu „komunikacja” zgodnie z następującą definicją: „obieg informacji wewnątrz organizacji oraz wymiana informacji z otoczeniem; sztuka komunikowania się polega z jednej strony na przekazywaniu właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiałe zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek; z drugiej – na zdolności do właściwego odbioru komunikatów nadawanych przez innych” [Kozłowski, Piotrowski 2000, s. 82; Kowrygo i in. 2017, s. 143].

Rysunek 1. Proces komunikacji



Źródło: Stoner i in. 2001, s. 509.

Proces komunikowania się przedstawiony na rysunku 1 zachodzi w określonym kontekście (interpersonalny, grupowy, instytucjonalny, publiczny, masowy, międzykulturowy). Przekazywana treść w postaci wiadomości (informacji) stanowi istotę procesu komunikacji. Komunikacja rozpoczyna się, gdy nadawca zamierza przekazać odbiorcy fakt, opinię lub jakąkolwiek inną informację mającą znaczenie dla wypowiadającego. Następnym szczeblem procesu jest zakodowanie treści (znaczenia) w formie dopasowanej do sytuacji: w słowach, tekście, wyrazie twarzy, czy wyrażenie jej innymi, nawet niekonwencjonalnymi środkami. Wśród ogółu przesyłanych informacji – biorąc pod uwagę źródło i odbiorcę – wyróżnia się: prywatne (wysłane do bliskiej osoby), służbowe oraz publiczne (wysłane do wielu osób bezpośrednio i równocześnie) [Stankiewicz 2006, s. 52].

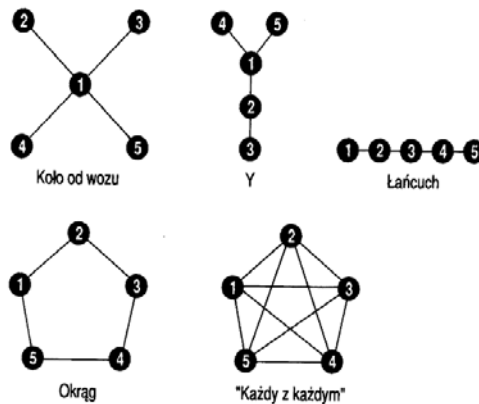
Zakodowana wiadomość jest przekazywana właściwym kanałem i za pomocą odpowiedniego środka przekazu, a po przyjęciu jest ona dekodowana do postaci, która ma znaczenie dla odbiorcy. Następnie po stronie odbiorcy występuje sprzężenie zwrotne. Proces jest cyklicznie kontynuowany, kiedy nowa wiadomość jest tą samą drogą przesyłana z powrotem do nadawcy. W każdym punkcie drogi może ona zostać zakłócona przez „szum”, który należy rozumieć jako różnego rodzaju utrudnienia w komunikacji pochodzące z zewnątrz, takie jak zagubienie listu, brak połączenia telefonicznego albo awaria sieci internetowej czy inne czynniki niezależne, które utrudniają bądź nawet uniemożliwiają percepcję.

Jednym ze sposobów klasyfikacji komunikacji jest jej podział na interpersonalną, intrapersonalną, pośrednią oraz społeczną [*Psychologia komunikacji* 2019]. Komunikacja interpersonalna (nazywana także międzyludzką) zachodzi pomiędzy przynajmniej dwójgim ludzi; komunikacja intrapersonalna na odwrót – oznacza monolog wewnętrzny, czyli rozmowę z samym sobą. Pośrednia komunikacja zachodzi z wykorzystaniem różnych narzędzi pośredniczących: telefonów, komunikatorów, e-maili, listów, banerów reklamowych. Ostatni typ – komunikacja społeczna – odbywa się między większymi grupami ludzi: dwoma bądź kilkoma firmami, narodami, między społeczeństwami.

W organizacji występują: komunikacja pionowa i pozioma, sieci komunikacyjne oraz „winorośl” [Griffin 2000, s. 560]. Każda z nich może przybierać określony wzorec zarówno w jednym zespole, jak i w całej organizacji. Komunikacja pionowa przedstawia komunikację pracowników w organizacji z osobami na wyższych i na niższych szczeblach w hierarchii; taka komunikacja może – i zwykle powinna – być dwukierunkowa. Komunikacja pozioma zachodzi w poziomie w ramach organizacji, obejmuje kolegów i osoby zajmujące równorzędne stanowiska w hierarchii organizacyjnej, może też łączyć osoby z kilku różnych jednostek organizacyjnych czy też spoza

organizacji. Ułatwia koordynację pomiędzy jednostkami niezwiązanymi i może być również wykorzystana do wspólnego rozwiązywania problemów [Griffin 2000, ss. 560–562]. Sieć komunikacyjna jest wzorcem, który przedstawia drogę przepływu informacji pomiędzy członkami grupy. Te sieci mogą tworzyć określone kształty, których przykłady ilustruje rysunek 2: „koła od wozu”, okręgu, litery „Y”, „każdy z każdym” oraz łańcucha [Griffin 2000, ss. 563–564]. Winoroślą jest nieformalna sieć komunikacyjna, przenikająca całą organizację. Do typów winorośli zalicza się łańcuch plotki (osoba upowszechnia wiadomość wielu innym osobom, z których każda może zachować informację dla siebie bądź rozpowszechnić ją wśród innych) bądź łańcuch kiści (osoba przekazuje informację innym osobom, niektóre z nich przekazują informację kilku innym, podczas gdy pozostali zachowują ją dla siebie) [Griffin 2000, ss. 564–565]. Źródła informacji, z których pracownicy czerpią dane o tym, co się dzieje w organizacji, mają wpływ na ogólną satysfakcję pracowników ze swojej pracy i z zarobków, a także stosunków interpersonalnych oraz kontaktów z przełożonymi. Natomiast rolę menedżerów powinno być docenianie wagi komunikacji w organizacji i jej wpływu na ogólną satysfakcję i zadowolenie z pracy swoich pracowników [Sypniewska 2013, ss. 99–100].

Rysunek 2. Typy sieci komunikacyjnych



Źródło: Rojek 2016.

Inna klasyfikacja komunikacji przedstawia komunikację formalną oraz nieformalną. Komunikacja formalna wiąże się z wykonywaniem obowiązków zawodowych w pracy i jest ściśle związana z komunikacją pionową. Nieformalna (często w postaci winorośli) z kolei opiera się na wzajemnych relacjach uczestników zespołu,

w rezultacie czego tworzą się różne sposoby przekazywania informacji, które nie ograniczają się liniami podporządkowania w strukturze organizacji. Komunikacja nieformalna często jest o wiele szybsza oraz skuteczniejsza niż formalna, często rozpoczyna się jeszcze przed powstaniem komunikatów oficjalnych.

Inna klasyfikacja wprowadza podział komunikacji na werbalną oraz niewerbalną. Komunikacja werbalna jest to używanie słów w celu przekazywania informacji. Z badań Henry'ego Mintzberga wynika, że większość menedżerów w organizacjach spędza 50–90% swojego czasu pracy na rozmowach [*Efektywny system komunikacji* 2017]. Z kolei komunikacją niewerbalną jest wymiana informacji między ludźmi opierająca się na niewerbalnych elementach komunikacyjnych (gesty, mimika, postawa), które wraz ze środkami mowy zapewniają tworzenie, przekazywanie i odbieranie komunikatów. Albert Mehrabian, jeden z pierwszych badaczy mowy ciała, w latach 50. odkrył, że na całkowity przekaz komunikatu tylko w 7% wpływają same słowa, w 38% – sygnały głosowe (w tym ton głosu, jego modulacja i inne dźwięki), zaś w 55% – inne sygnały niewerbalne [Pease, Pease 2007, s. 31]. Wśród składników komunikacji niewerbalnej znajdują się paralingwistyka (artykulacja, ton i modulacja głosu, tempo mówienia, dźwięki pozajęzykowe, akcent regionalny), kinezyka (gestykulacja, ekspresja mimiczna, zachowanie wzrokowe), haptyka (charakter, siła, częstość dotyku), proksemika (terytorium, dystans przestrzenny, zatłoczenie) oraz chronemika (punktualność, oczekiwanie, czas trwania procesu komunikowania się) [Głodowski 2006, ss. 247–283; Adler i in. 2011, ss. 174–182]. Podstawowa różnica między tymi rodzajami komunikacji polega na tym, że komunikacja werbalna wykorzystuje kody słowne, a niewerbalna – kody analogowe.

Barieri w komunikowaniu się

Zaburzenia występujące w komunikacji są przyczyną licznych nieporozumień. Zła komunikacja w organizacji jest efektem działania wielu czynników. Kilka błędów może zakłócić proces komunikowania się między członkami zespołu, w rezultacie czego powstanie bariera komunikacyjna, czyli zakłócenie skutecznego porozumiewania [Frydrychowicz 2009, s. 171].

Pewne cechy nadawcy mogą zakłócić efektywną komunikację. Wśród częstych problemów można wymienić między innymi sprzeczne lub niespójne sygnały, przyczyną bądź też następstwem których może być brak wiarygodności. Rozbieżne przekazy werbalne i niewerbalne przekazywane za pomocą słów są uwarunkowane przez takie czynniki pozawerbalne jak ruch ciała, ubiór, postawa, gesty, wyraz twarzy lub

intonacja. Niewerbalna komunikacja może podkreślać werbalną, a może nawet mieć większe znaczenie niż werbalna. Problemy z wiarygodnością powstają wtedy, gdy nadawca nie wzbudza do siebie zaufania lub może nie być postrzegany jako osoba kompetentna w danym obszarze [Kožusznik 2011, ss. 194–195; Frydrychowicz 2009, ss. 142–144]. Miarodajność komunikatu jest uzależniona w znacznym stopniu od niepodważalnej pozycji nadawcy w pojęciu odbiorcy, która zależy między innymi od stanowiska zawodowego nadawcy oraz jego wiedzy i doświadczenia w przekazywaniu komunikatów. Poza tym niektórzy ludzie z różnych przyczyn niechętnie nawiązują kontakty.

Kolejnymi barierami są brak nawyku słuchania ze strony odbiorcy oraz określone z góry nastawienie do tematu rozmowy. Często przeszkadza zamyślanie się, rozglądanie, czytanie albo robienie czegoś innego zamiast słuchania. Bardzo powszechne jest też w czasie słuchania komunikatu zastanawianie się nad tym, co warto za chwilę odpowiedzieć. Ze względu na to, że odbiorca nie może się skupić na rozmowie, cała treść przekazu lub też przynajmniej jej część bywa niezrozumiana. Odbiorca może również mieć różne nastawienie do omawianej kwestii. Przy aktywnym słuchaniu trzeba też wspomnieć o słuchaniu wybiórczym. W momencie gdy rozmowa nie budzi w słuchaczu żadnych emocji i nie przyciąga jego uwagi, przestaje słuchać. Należy też rozróżnić słyszenie i słuchanie. Słyszenie jest procesem, który w minimalnym stopniu podlega świadomej kontroli. Słuchanie zaś jest procesem odbierania i przyswajania informacji, którym można świadomie sterować.

Kolejną barierą może być porównywanie, które wpływa na słuchanie (w trakcie rozmowy słuchacz dokonuje ocen siebie, rozmowcy lub wypowiedzi). Takie ocenianie zajmuje całą uwagę słuchacza. Docierające słowa natomiast dają kolejny powód do dalszych ocen. Domyślanie się wygląda jak próba czytania w myślach rozmówcy i w konsekwencji powoduje poświęcenie mniejszej uwagi słowom, i skupienie się na takich właściwościach odbiorcy towarzyszących wypowiedzi jak ton głosu albo intonacja. Ma to na celu najczęściej odczytanie prawdy. Takie przeczuć i niejasne przesłanki rzadko mają coś wspólnego z tym, co dana osoba mówi. Osądzanie związane jest z uleganiem pewnym stereotypom myślowym – osąd wydany na wstępie powoduje zamykanie się na dalsze słowa. Z kolei budowanie skojarzeń to uleganie mechanizmowi polegającemu na tym, że podczas słuchania uruchamia się łańcuch skojarzeń na podstawie słowa wypowiedzianego przez nadawcę. Tworzenie łańcucha skojarzeń może występować w sytuacji zmęczenia czy znudzenia rozmową. Utożsamianiem się jest reakcja przeniesienia, czyli odniesienie do osobistego doświadczenia. Przedstawione zachowania zajmują całą uwagę i blokują przyjęcie nadawanych przekazów. Zmiana tematu może być zrealizowana

przez zwrócenie uwagi na inny przedmiot lub bronienie się humorem przed negatywnymi bądź krytycznymi wypowiedziami. Pozwala to na uniknięcie dyskomfortu podczas słuchania innej osoby, której słowa traktujemy poważnie [Nęcki 2000, ss. 166–167].

Brak sprzężenia zwrotnego również jest błędem, który wywołuje długotrwałe i niepożądane skutki. Sprzężenie zwrotne stanowi przecież jeden z elementów, na którym buduje się cały proces komunikacji. Nadawca, jeśli po wysłaniu komunikatu nie otrzyma żadnej informacji zwrotnej od odbiorcy, nie będzie wiedział, czy po drugiej stronie nastąpiła reakcja, czy wiadomość została zrozumiana i właściwie zinterpretowana, a nawet czy w ogóle dotarła do odbiorcy. W przypadku kiedy informacja zwrotna nie występuje, mówi się, że mamy do czynienia z „komunikowaniem” (monologiem), czyli nie ma żadnej reakcji ze strony odbiorcy na przesłane komunikaty. Kiedy tak się dzieje, mówi się, że zachodzi proces „komunikowania się” – wtedy odbiorca staje się nadawcą, a nadawca – odbiorcą [Ober 2013, s. 263]. Z powodu braku feedbacku może powstać konflikt, który mało prawdopodobne, że zostanie rozwiązany na drodze dialogu, jak to powinno być, ponieważ tego dialogu nie ma.

Niekiedy przyczyną powstawania problemów jest sprzeczność cech określonego nadawcy i cech określonego odbiorcy. Są to między innymi różnice w postrzeganiu (gdy na przykład ludzie o odmiennej wiedzy i doświadczeniu patrzą na to samo zjawisko ze skrajnie różnych punktów widzenia). Problemy semantyczne powstają wtedy, gdy to samo słowo ma dla obu stron odmienny sens. Przyczyną pojawiania się problemów z komunikacją mogą być również różnice statusu i władzy. To, że ludzie postrzegają sytuacje odmiennie, również może być przyczyną trudności we wzajemnym komunikowaniu się [Griffin 2000, ss. 572–574]. Powstanie bariery komunikacyjnej może być również uwarunkowane różnicami językowymi, które często są różnicami w indywidualnym postrzeganiu, więc aby komunikat był właściwie przekazany, słowa muszą znaczyć to samo dla odbiorcy i dla nadawcy. Znaczenie symboli musi być tożsame dla obu stron. Poważnym błędem, któremu często nie poświęca się należytej uwagi, jest brak dbałości o własną wypowiedź, czyli przekazywanie informacji w niewłaściwy sposób (za późno, niekonsekwentnie, nieostrożnie, ze stosowaniem nieodpowiedniego tonu głosu czy za pomocą niedopasowanych słów), co może również przyczynić się do powstania nieporozumień. Co więcej, takie komunikowanie się może nie tylko skończyć się niepożądanym skutkiem, ale nawet wywołać konflikt. Niewłaściwy komunikat bowiem może wydawać się kłamstwem, obrazić innych czy też podważyć autorytet osoby, która go nadaje, więc zanim zechce się coś powiedzieć, należy zawsze się zastanowić. Warto także kontrolować sposób wyrażenia własnej reakcji.

Jeśli chodzi o otoczenie, najistotniejszą rolę gra „szum” – każdy czynnik, który zakłóca komunikację po stronie otoczenia, powoduje zamieszanie lub przeszkadza w przyswojeniu informacji. Takim czynnikiem może być też przeładowanie informacją, gdy odbiorca otrzymuje większą ilość danych, niż jest w stanie przetworzyć. Także bodźcami abstrahującymi mogą być rozmowy telefoniczne, hałasujące urządzenia, odgłosy ruchu ulicznego. Nieopanowane emocje również przeszkadzają efektywnej komunikacji [Wójtowicz 2008, ss. 90–93, 120–121].

Traktowanie rozmówcy wyłącznie zgodnie z pierwszym wrażeniem, podtrzymywanie uprzedzeń wobec niego oraz postrzeganie go z uwzględnieniem pozycji w hierarchii organizacji lub przez pryzmat własnych przekonań i wartości to postrzeganie emocjonalne, które – jeśli wykracza ponad miarę – zakłóca komunikację. Jeżeli chodzi o nieodpowiednie zachowania stanowiące bariery w skutecznym komunikowaniu się, to należy do nich także nietakt, który w dłuższym okresie może negatywnie odbić się na relacjach interpersonalnych [Nęcki 2000, s. 172; Banaszek 2015, ss. 58–59].

Zakłócenia w komunikacji mogą także wywoływać różnorakie filtry. Po pierwsze, są to filtry uwagi, czyli fizyczne przeszkody komunikacji, które rozpraszają koncentrację rozmówców. Często są one niezależne od osób komunikujących się. Filtrami uwagi mogą być między innymi hałas (szum w pracy, odgłosy ruchu drogowego za oknem), niekorzystne warunki otoczenia (złe oświetlenie, migająca lampka, zbyt wysoka bądź niska temperatura), przerywanie (rozmowy telefoniczne, inni ludzie wtrącający się), a także czas (próba rozmowy, gdy ktoś się spieszy lub podczas gdy osoba wykonuje inne działania). Po drugie – filtry emocji. Są to uzależnienia od właściwości psychicznych nadawcy czy też odbiorcy, prawdopodobnie nieznane innym osobom. Przykładami takich filtrów emocjonalnych mogą być uprzedzenia (nielubienie drugiej osoby, złe postrzeganie jej wyglądu czy sposobu mówienia), pozycja w hierarchii organizacyjnej (status służbowy może wywierać wpływ na sposób mówienia i słuchania), doświadczenie (przypominanie zachowań podczas rozmów na podobne tematy z innymi osobami bądź reakcja rozmówcy na wcześniejsze komunikaty, a także rzutowanie wyniku poprzedniej rozmowy na obecną), przyjęte stereotypowe założenia (założenie z góry, jaka będzie wiadomość, i niedokładne słuchanie) oraz własne wartości i przekonania (odrzućcie tego, co jest sprzeczne z osobistymi wartościami i poglądami). Po trzecie, utrudniają komunikację również filtry słowne, które powodują, że odbiorca będzie kwestionował konwersację. Filtrami słownymi mogą być krytykowanie, moralizowanie, rozkazywanie, groźby, doradzanie, sprzeciwianie się, uspokajanie, żargon [Kozusznik 2011, ss. 182–196; Kuc, Moczydłowska 2009, s. 210].

Usprawnienie komunikacji

Najlepiej nie dopuszczać do popełnienia błędów w komunikacji między pracownikami organizacji. Może to bowiem wywołać poważne skutki nie tylko w obszarze interpersonalnym, ale i organizacyjnym, czyli może przyczynić się do pojawienia nieodwracalnych problemów w miejscu pracy. A więc w celu pielęgnowania wizerunku dobrego rozmówcy należy stosować podstawowe zasady otwartej, skutecznej komunikacji, które polegają na:

- dopasowaniu do sytuacji. Przekaz powinien odpowiadać czasowi, miejscu i celowi, a także potrzebom i możliwościom odbiorcy. W zależności od kontekstu komunikat może być interpretowany w różny sposób: jasny przekaz z punktu widzenia nadawcy może zostać niezrozumiany przez odbiorcę. Co więcej, szczególnej uwagi wymaga komunikacja niewerbalna, która często przekazuje więcej niż słowa. Przykładem mogą być różnice kulturowe: w różnych krajach różnie się odbiera określone gesty, wyraz twarzy bądź intonację.
- interakcji z rozmówcą. Aktywnie słuchać (wnikliwie wsłuchiwać się w wypowiedzi rozmówcy, starać się zrozumieć, co naprawdę powiedziano) to znaczy właściwie reagować, akceptować zachowanie rozmówcy, ostrożnie stosować komunikację niewerbalną. Niedbanie o dobrą interakcję przez jedną stronę może skutkować na przykład tym, że druga strona nie będzie traktować konwersacji w należyty sposób.
- dbałości o formę i strukturę wypowiedzi, przekazaniu spójnej, wiarygodnej, aktualnej, nieambiwalentnej, pełnej informacji w sposób ciekawy, przejrzysty, zrozumiały i jasny.
- stosowaniu różnych rodzajów komunikacji. Na przykład: wysłanie e-maila, za którym idzie rozmowa telefoniczna, umożliwiająca potwierdzenie jego odebrania i zrozumienia; wykorzystanie jednocześnie komunikacji werbalnej (powitanie, przedstawienie się, powtórzenia, wyjaśnienia, parafrazowanie, podsumowanie) i niewerbalnej (kontakt wzrokowy, właściwa postawa, gesty), które wzajemnie się uzupełniają.
- szacunku do rozmówcy (takie podstawowe zasady jak nieprzerywanie, uznawanie opinii, przestrzeganie zasad moralnych i etycznych często są naruszane), empatii i konfrontacji (pomoc rozmówcy w radzeniu sobie z emocjami, które można u niego zaobserwować, spojrzenie na siebie z innej strony).
- wykorzystaniu sprzężenia zwrotnego, które ułatwia dwustronną komunikację, pozwala nadawcy uzmysłowić sobie, czy został właściwie zrozumiany. Prawidłowa informacja zwrotna służy poprawie wzajemnych relacji oraz usprawnie-

niu komunikowania się. Największy efekt osiąga się, kiedy informacja zwrotna jest dobrze usytuowana w czasie, czyli kiedy występuje krótko po zdarzeniu, jest dokładna, spójna, uzasadniona, konkretna i dobrze przemyślana.

- wiarygodności. Komunikowanie się musi się opierać na zaufaniu. Przy tym należy pamiętać, że wiarygodność nadawcy nie wzrasta wraz z ilością użytych słów, lecz wiąże się z umiejętnością przekonywania i uzasadnienia swojego zdania. Dodatkowo posługiwanie się autentyczną i prawdziwą informacją pozwala zbudować, a w dalszym ciągu – wyrazić obiektywne zdanie. Dla przykładu: z osobą, która rozpowszechnia kłamstwa lub przekazuje nie-sprawdzoną informację, nie chce się budować długotrwałych czy generalnie jakichkolwiek relacji.
- opanowaniu i asertywności, czyli umiejętności otwartego wyrażania swoich myśli, uczuć, przekonań, z poszanowaniem praw i poglądów rozmówców. Żeby komunikacja pomogła zachować relacje w organizacji i osiągnąć zamierzony cel, rozmówca musi panować nad sytuacją, przebiegiem rozmowy, własnym zachowaniem oraz emocjami i reakcjami. Ulegając w pracy emocjom, osoba traci kontrolę nad sytuacją, a przez to również kompetencje i wiarygodność.
- odbieraniu przekazu prawdziwego oraz unikaniu wszystkich wyżej wspomnianych rodzajów filtrów: uwagi, emocjonalnych i słownych [Frydrychowicz 2009, ss. 126–133; Griffin 2000, ss. 574–575; Jaska 2018, s. 189; McKay i in. 2007, s. 31]

Efektywna komunikacja interpersonalna zapewnia przejrzystość, definiuje oczekiwania oraz tworzy wsparcie i zaangażowanie. Tworzy kulturę koleżeńską, która sprzyja pracy zespołowej i zachęca do współpracy. Bez względu na to, jak błyskotliwy i bezcenny jest pomysł lub informacja, są one bezwartościowe, chyba że można podzielić się nimi z innymi. Z tego powodu skuteczna komunikacja interpersonalna staje się kluczowa na każdym poziomie organizacji [Chmielecki 2020].

Znaczenie skutecznej komunikacji w pracy zespołowej

Efektywna komunikacja jest kluczowym elementem zbliżającym do osiągnięcia celów dla realizacji których zespół został powołany. Porozumiewanie się pomaga ustalić porządek w pracy zespołu i rozdzielić poszczególne zadania odpowiednio do kompetencji oraz umiejętności członków grupy. Takie przydzielenie sprawi, że nie będzie osób, które nie są odpowiedzialne za nic, i jednocześnie nie będzie pracowników zmuszonych wziąć odpowiedzialność za wszystkie zadania naraz. Skuteczne, a więc i bezkonfliktowe, komunikowanie się w zespole sprzyja również dobrej atmosferze

zarówno przy monotonnych zadaniach, jak i zadaniach skomplikowanych, wymagających najwyższego poziomu kwalifikacji wykonawców do zrealizowania ich na czas. Oprócz tego jeżeli każdy zna swój zakres obowiązków i obszar odpowiedzialności, nie musi się przejmować tym, co przydzielono do zrobienia komuś innemu, i może całkowicie skoncentrować się na własnej pracy. W razie problemów z zakończeniem zadań na wymaganym poziomie (także w określonym czasie) skuteczne komunikowanie się między członkami zespołu pozwala na wypracowanie optymalnego rozwiązania ze względu na istotę takiego problemu, zanim sytuacja się pogorszy i stanie się niemożliwe osiągnięcie głównego zamierzenia przez daną grupę. Podtrzymywanie dobrego poziomu komunikowania się przyczynia się do tego, że wydajność zespołu nie spadnie w trudnych warunkach oraz niekorzystnych okolicznościach.

Jednak dobre porozumiewanie się wpływa nie tylko na proces realizacji zadań zespołu i rozwiązywanie problemów z nimi związanych. Komunikacja jest środkiem tworzenia relacji, które są bardzo ważnym elementem powiązań między ludźmi w każdej grupie. Gdy członkowie już dość dobrze się znają, łatwiej jest połączyć siły dla osiągnięcia zamierzeń, pomóc innej osobie bądź uzyskać pomoc od innych i wyeliminować konflikt, jeśli atmosfera w pracy staje się nieprzyjemna. Oprócz tego, pozytywny nastrój i zaufanie są pomocne w pokonaniu problemów zawodowych i dają poczucie przyjemności osiągnięcia celu, którego nie da się zrealizować indywidualnie. Badania praktyczne wskazują, że w zespole człowiek rozwija się zawodowo, bo obserwuje inne osoby i uczy się od nich [Cieślak-Wróblewska 2018]. Dzięki umiejętności skutecznego porozumiewania się członków zespołu praca grupowa nie będzie opierała się na konkurencji, która między innymi może przynieść efekt destrukcyjny i dla zespołu ogólnie, i dla jego członków, ale na współpracy. Wracając do sytuacji konfliktowych, które mogą powstawać na przykład wskutek różnicy w postrzeganiu, skuteczne komunikowanie się pozwala przyznać głos każdemu i zostać usłyszanym. Kiedy jest możliwość, by bezpiecznie wyrazić własną opinię, łatwiej jest podjąć właściwą decyzję i działać dalej. Pokonanie przeszkód wywołuje poczucie bycia silniejszym i jeszcze bardziej wzmacnia relacje między poszczególnymi członkami jednego zespołu.

Zakończenie

Komunikowanie się uznano za ważną umiejętność społeczną, dzięki której ludzie mogą nie tylko przekazywać informacje i wymieniać się wiadomościami, ale także wyrażać się i zaspokajać ważne dla siebie potrzeby. Przez interpersonalne

komunikowanie się najczęściej należy rozumieć przekazywanie i odbieranie informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą lub w małej grupie osób pozostających ze sobą w bezpośrednim kontakcie. Pełny proces komunikowania się powinien się odbywać w dwóch kierunkach. Po jednej stronie nadawca przekazuje swój komunikat, a po drugiej – odbiorca (a w przypadku zespołu – również kilku odbiorców) reaguje tak, że zwrótnie przesyła wiadomość nadawcy [Podgórski 2008, s. 86]. Nadawca nadaje komunikat poprzez określony kod i kanał przekazu komunikatu, a odbiorca reaguje i przesyła wiadomość zwrotną.

Niestety z różnych powodów występują bariery komunikacyjne, w wyniku których przekazywana treść ulega zmianie, zniekształca się w procesie dotarcia do odbiorcy bądź w ogóle do niego nie dociera. Chodzi zarówno o czynniki zewnętrzne, niezależne od żadnej ze stron, jak i o określone cechy odbiorcy i nadawcy, wskutek czego porozumiewanie się między nimi traci efektywność. Prawidłowa komunikacja zapewnia zarówno efektywne działania, jak również przeciwdziała kryzysom wewnętrznym, zaś brak komunikacji prowadzi do przekazywania nieodpowiednich komunikatów po jednej stronie i niezrozumienia ich znaczeń po drugiej. A więc żeby komunikować się efektywnie, interpretacja (zrozumienie przez odbiorcę) powinna być najbardziej zbliżona do zamierzeń nadawcy. Dodatkowo musi wystąpić sprzężenie zwrotne, czyli potwierdzenie przejęcia informacji.

Błędów w komunikacji należy unikać, a jeśli już doszło do ich popełnienia, trzeba natychmiast naprawić sytuację, żeby nie zaburzyć komunikacji ostatecznie, co może nawet między innymi wywołać konflikt. Podczas stosowania zasad skutecznego porozumiewania się należy pamiętać o tym, iż nie ma jednego, sprawdzonego sposobu efektywnej komunikacji. Porozumiewanie się jest procesem dwustronnym, działaniem dynamicznym, zależnym od wielu czynników, w tym od zaistniałej sytuacji. Efektywne porozumiewanie się między ludźmi jest jedną z bardziej istotnych umiejętności w dzisiejszym świecie, która wpływa też na relacje z innymi oraz pomaga w osiągnięciu różnych celów. Znajomość znaczenia komunikacji, jej funkcji, istotności wzajemności, ograniczeń i ewentualnych problemów powiązanych z nią, a także sposobów jej usprawnienia stanowi podstawę kształtowania i doskonalenia relacji z innymi ludźmi oraz zaspokojenia i codziennych, i wyższych potrzeb pełnowartościowej osobowości.

Bibliografia

Adler R., Rosenfeld L., Proctor R. (2011), *Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Banaszek M. (2015), *Komunikacja oraz zaufanie w kontaktach międzyludzkich*, „Zeszyty Studentckiego Ruchu Naukowego Uniwersytetu Jana Kochanowskiego”, nr 3, ss. 55–63.

Chmielecki M. (2020), *Komunikacja interpersonalna*, „Projekt przywództwo” [online], www.projektprzywodztwo.com/komunikacja/tag/komunikacja+interpersonalna+w+organizacji, dostęp: 12.07.2021.

Cieślak-Wróblewska A. (2018), *Praca zespołowa. Grupa prawdę ci powie*, „Rzeczpospolita” [online], www.rp.pl/Rynek-pracy/310289940-Praca-zespołowa-Grupa-prawde-ci-powie.html, dostęp: 12.07.2021.

Drucker P. (1998), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik i Nowoczesność, Warszawa – Kraków.

Efektywny system komunikacji (2017), „WIK Consulting” [online], wikconsulting.pl/efektywny-system-komunikacji/, dostęp: 12.07.2021.

Frydrychowicz S. (2009), *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.

Głodowski W. (2006), *Komunikowanie interpersonalne*, Wydawnictwo Hansa Communication, Warszawa.

Griffin R. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Jaska E. (2018), *Determinanty skutecznej komunikacji instytucjonalnej*, „Niepodległość i Pamięć”, nr 25/2(62), ss. 183–202.

Kowrygo B., Górską-Warsewicz H., Świątkowska M. (2017), *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa.

Koźmiński A., Piotrowski W. (red.) (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kożusznik B. (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Krok E. (2008), *Zarządzanie zespołami*, Helion, Gliwice.

Kuc B., Moczyłowska J. (2009), *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa.

McKay M., Davis M, Fanning P. (2007), *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków.

Ober J. (2013), *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 65, ss. 257–266.

Pease A., Pease B. (2007), *Mowa ciała*, Rebis, Poznań.

Podgórski R. (2008), *Socjologia mikrostruktury*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Olsztyn.

Psychologia komunikacji (2019), „Projekt Gamma” [online], www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/psychologia-komunikacji, dostęp: 12.07.2021.

Rojek I. (2016), *Struktura komunikacji w zespole*, „Kierownik projektu” [online], kierownikprojektu.com/2016/08/11/struktura-komunikacji-w-zespole/, dostęp: 12.07.2021.

Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.

Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sypniewska B. (2013), *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku”, nr 18, ss. 81–101.

Wójtowicz W. (2008), *Sukces a praca*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.

Renata Runiewicz | rruniewicz@san.edu.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie

ORCID: 0000-0001-6320-2150

Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych

Specifics of Human Resources Management in Public Organizations

Abstract: The specificity of human resource management in public organizations is an issue rarely taken up by experts in the field of management, but in the author's opinion it is a very important subject, because it is also a kind of symbol of the maturity of democracy of a country and an indicator of the stability and professionalism of the civil service. Human resource management in public organizations links the productivity of a civil servant and his or her qualifications – obviously – with the possibility of holding a higher position. This publication points out conclusions relating to the issue of raising the qualifications and quality of work of people working in the public sector, including the fact that in order for employees to achieve good results it is necessary to create an integrated training system based on the development of competencies that enable a rapid response to the changing situations in the state, etc.

Key words: management, human resources, public organization, training, recruitment, motivation system, evaluation system

Zagadnienia wstępne – definicja zasobów ludzkich

Zasoby ludzkie (HR) jest to dział przedsiębiorstwa/kadr zajmujący się wyszukiwaniem, sprawdzaniem, rekrutacją i szkoleniem kandydatów do pracy. Obecnie dział HR odgrywa kluczową rolę w pomaganiu przedsiębiorstwom w radzeniu sobie z szybko zmieniającym się środowiskiem biznesowym i z większym zapotrzebowaniem na pracowników o określonych specjalizacjach.

Zasoby ludzkie w organizacjach publicznych są szczególnie istotne ze względu na charakter pracy, której istotą jest pilnowanie interesu polityczno-społecznego i pośrednio gospodarczego. W związku z tym nie bez znaczenia pozostaje, iż coraz częściej organizacje publiczne działają poprzez sieć różnych mniejszych organizacji (niektóre funkcjonują online), co może wpływać na liczbę osób zatrudnionych w tego typu miejscach.

Charakter pracy w organizacjach publicznych przyczynia się również do braku tzw. otoczenia wewnętrznego, a to ze względu na szybko zmieniające się otoczenie zewnętrzne, polityczne; dlatego trudniej zarządza się pracownikami w organizacjach niemających stabilnego otoczenia wewnętrznego. Dodatkowo dyrektorzy/kierownicy/menedżerowie organizacji publicznych – podobnie jak politycy – wyraźnie preferują działania krótkookresowe, gdyż znajdują się oni pod stałą presją osiągnięcia szybkich rezultatów w ramach poszczególnych kadencji. Ponadto w organizacjach publicznych istnieją lub powinny istnieć takie cele jak sprawiedliwość i rozliczalność przed obywatelami. Praca w takiej organizacji charakteryzuje się bardziej sformalizowanym charakterem i mniejszą autonomią menedżerów, a także rozwiązywaniem problemów zarządzania w sposób charakterystyczny dla modelu biurokratycznego. Z jednej strony proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych obejmuje procedury bardziej sformalizowane niż w biznesie, a z drugiej – charakteryzuje się mniejszą elastycznością oraz niewielką skłonnością do podejmowania ryzyka. Ten stan rzeczy ma kilka przyczyn, np. dążenie do monitorowania procesów decyzyjnych w celu rozliczenia menedżerów organizacji publicznych z odpowiedzialności, jaką mają wobec interesariuszy. Formalizacja procedur ma też znaczenie w odniesieniu do mechanizmów kontroli. Większa biurokracja w organizacjach publicznych traktowana jest jako efekt uboczny rządzenia na podstawie hierarchii – biurokracja tego rodzaju polega na przywiązywaniu zbyt dużej wagi do przestrzegania zasad i procedur zamiast koncentrowania się na rezultatach. Jednym z takich przypadków jest skłonność do tworzenia niezliczonych dokumentów. Nadmierne formalizowanie sposobów załatwiania spraw w praktyce wywołuje irytację osób korzystających z usług organizacji publicznych, która jest spowodowana m.in. licznymi

opóźnieniami oraz brakiem postępu w dostosowywaniu funkcjonowania organizacji do potrzeb publicznych.

Zarządzanie organizacjami publicznymi charakteryzuje mniejsza autonomia menedżerów. Menedżerowie ci wciąż funkcjonują bowiem w strukturach biurokratycznych. Preferowane relacje pomiędzy menedżerami różnych szczebli oraz podległymi im pracownikami mają charakter subordynacji. Za istotne ograniczenie uznaje się sztywne zasady zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników organizacji publicznych. Widoczny jest tutaj negatywny skutek większego bezpieczeństwa zatrudnienia. Obowiązujące procedury egzekwowania wysokiej jakości pracy oraz karania za nieodpowiednie wykonywanie obowiązków są tak skomplikowane, że w praktyce niemalże całkowicie ograniczają pełnienie funkcji przywódczych. Cele organizacji publicznych i możliwości realizacji zadań są często przedmiotem krytyki, ponieważ za punkt odniesienia bierze się cele organizacji biznesowych. Jednakże takie proste porównania nie znajdują uzasadnienia z uwagi na różne kryteria efektywności w sektorze publicznym.

W artykule przedstawiono ogólną charakterystykę specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych. Głównym celem badawczym artykułu jest odpowiedź na pytanie: czym charakteryzuje się specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych? Aby wykonać poprawną analizę, sformułowano kilka pytań szczegółowych, tj.: jaki jest charakter ideowy zasobów ludzkich w organizacjach sektora publicznego?, jak wygląda zarządzanie zasobami ludzkimi i kiedy jest realizowane?, jak przebiega rekrutacja pracowników organizacji publicznych?, jaki stosuje się system motywacyjny i jak przebiega rozwój zawodowy pracowników organizacji publicznych?

Zasoby ludzkie w organizacjach sektora publicznego

Współcześnie społeczeństwa państw demokratycznych mają wiele różnych oczekiwań wobec pracowników sektora publicznego. Zgodne z zapisami konstytucyjnymi danego kraju pracownik organizacji sektora publicznego jest pośrednio reprezentantem państwa, a tym samym – jego atrybutów. Oczekiwania ludzi dotyczą efektywnej obsługi jako podatników, petentów czy interesantów, dlatego coraz większego znaczenia nabierają relacje między tzw. dostawcami usług publicznych a konsumentami.

Zmiany organizacyjne i mentalne w strukturach sektora publicznego, innowacje w programach i projektach publicznych oraz wszelkiego rodzaju działania – np. informacyjne, technologiczne, finansowe i zarządzanie zasobami ludzkimi – wpływają

na jakość pracy danej organizacji. Jednakże nawet przy pełnej świadomości oczekiwań wobec pracownika sektora publicznego nie ukształtował się jeden sposób pracy czy też kultura pracy takiego pracownika. Tak samo nie ukształtował się jeden punkt widzenia/postrzegania zasobów ludzkich czy też kapitału ludzkiego sektora publicznego. Podobnie w zapisach prawnych UE nie istnieją wyraźne wskazania, jak mają wyglądać zasoby ludzkie czy też kapitał ludzki pracowników sektora publicznego. W wyniku wykonanych badań zostało potwierdzone, że zachowanie/postępowanie pracowników instytucji administracji publicznej ma istotny wpływ na zaufanie społeczne i postawę obywateli nie tylko wobec państwa [Skrenty 2013, ss. 98–112].

W sektorze publicznym zarządzanie zasobami ludzkimi jest specyficzne i zależy od wielu czynników i okoliczności. Misją organizacji publicznej jest realizacja ważnych zadań dla całego lub dużej części społeczeństwa danego państwa, a nie tylko dla wybranych jednostek, dlatego tym bardziej kompetencje pracownika sektora publicznego stają się ważne i powinny być podparte odpowiednim wykształceniem, a niekiedy i dodatkowym certyfikatem.

Administracja publiczna zapewnia stabilne funkcjonowanie państwa, jej celem jest służenie interesowi publicznemu [Rostowski 2012, s. 23]. Według raportów UE można wskazać cztery modele funkcjonowania pracowników administracji publicznej [Komisja Europejska 2015]:

- pierwszy, tzw. biurokratyczny (klasyczny, weberowski);
- drugi, tzw. menedżerskiego zarządzania publicznego (New Public Management, NPM);
- trzeci, tzw. partycypacyjnego zarządzania publicznego (New Public Governance, NPG), w Polsce określany jest również jako „dobre rządzenie” [Czaputowicz 2008, ss. 253–276];
- czwarty, tzw. priorytet V – dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, który zakłada wzmocnienie potencjału administracji publicznej.

Jednym z zadań działu HR instytucji państwowych jest konieczność strategicznej oceny menedżerów w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże należy pamiętać, że istnieje wyraźna sprzeczność między elastycznymi a innowacyjnymi/liberalnymi metodami zarządzania prezentowanymi w literaturze naukowej, które nie mają zastosowania do pracowników sektora publicznego [Ostrobne 2006, ss. 377–378].

Pracownik organizacji publicznej odbierany jest przez interesantów jako osoba, która przy podejmowaniu decyzji lub rozwiązywaniu problemów nie odstępuje od ustalonych reguł i zapisów prawa. Dlatego Bugdol [2008, s. 17] uważa, że ważne jest

pogodzenie niezbędnej biurokratycznej standaryzacji i centralizacji w instytucjach sektora publicznego z autonomią i elastycznością pracy zespołowej.

W celu realizacji zadań administracji publicznej konieczne jest systematyczne i bieżące doskonalenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Analitycy literatury dotyczącej jakości pracy HR administracji publicznej często podkreślają, że głównym zadaniem menedżerów i pracowników jest prowadzenie zintegrowanych, stabilnych i profesjonalnych działań, które byłyby w stanie realizować zapisy prawne systemu prawno-politycznego państwa i odpowiedzialnie służyć społeczeństwu. W tym celu zachęca się pracowników organizacji publicznych, aby przy podejmowaniu decyzji lub rozwiązywaniu problemów w pracy nie odstępowali od ustalonych zasad spisanych w dokumentach, a jednocześnie byli w ich wykonaniu innowacyjni. Taki schemat działania jest trudny do wykonania, ponieważ należy pogodzić ze sobą niezbędną biurokrację, standaryzację i centralizację w zarządzaniu zasobami ludzkimi w instytucjach sektora publicznego z autonomią i elastycznością pracy zespołowej wyżej wymienionych pracowników [Czaputowicz 2005, ss. 9–39].

Zarządzanie zasobami ludzkimi a rekrutacja

Zarządzanie zasobami ludzkimi (personelem) musi odzwierciedlać specyfikę działalności organizacji: elastyczność, jakość usług, orientację na klienta, obowiązki pracowników i ich szkolenie. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem) zależy od charakteru samej organizacji, jej otoczenia i ogólnej strategii. Istotne jest posiadanie planu dotyczącego tworzenia zasobów ludzkich z uwzględnieniem podstawowych zasad kultury organizacji. Podczas tworzenia zespołu pracowniczego należy pamiętać, iż dobrze by było, aby dział kadr mógł powiązać politykę planowania/zatrudniania czy redukcji etatów. Powodzenie tego procesu zależy od tego, jak ściśle dział kadr może powiązać politykę planowania pracowników z ogólną polityką rozwoju organizacji.

Planowanie zasobów ludzkich znacząco przyczynia się do strategicznego procesu zarządzania organizacją, ponieważ jest częścią procesu zarządzania strategicznego organizacji, w którym strategia dotyczy m.in. obsadzania przyszłych wakatów i wymaga prognozowania, czy na dane stanowisko będą rekrutowane osoby z zewnątrz, czy z wewnątrz organizacji. Należy zauważyć, że planowanie/prognozowanie zasobów ludzkich w sektorze publicznym w praktyce musi uwzględnić jedną ważną składową, tj. zmiany w rządzie itp. Zarówno polscy, jak i zagraniczni badacze

wyróżniają dwa główne etapy planowania zasobów ludzkich w organizacjach publicznych [Armstrong 2001, s. 24]:

1. zebranie informacji o istniejących pracownikach, ich rotacji, trendach w polityce emerytalnej, wykształceniu, umiejętnościach itd.;
2. oceny podaży na rynku pracy.

Stankevičienė i Lobanova [2006, ss. 121–122] twierdzą, że planowanie etatowych pracowników obejmuje planowanie liczby i jakości personelu organizacji, natomiast inni uważają, że planowanie etatowych pracowników obejmuje aspekt ilościowy, jakościowy i czasowy. Określona liczba zatrudnionych z określonymi kwalifikacjami w określonym miejscu w określonym czasie jest determinowana różnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Należy zauważyć, że kierownicy urzędów czy innych organizacji publicznych często popełniają błędy w planowaniu zasobów ludzkich, ponieważ zazwyczaj koncentrują się na celach krótkoterminowych i nie mają odwagi pomyśleć o długoterminowej strategii polityki kadrowej, co często kończy się tzw. kryzysem w zarządzaniu.

Kolejnymi kwestiami dotyczącymi kierowania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych są rekrutacja i tzw. selekcja pracowników. Bardzo często w sektorze publicznym proces rekrutacyjny, czyli wyszukiwanie i przyciąganie potencjalnych kandydatów na wolne stanowiska w organizacji, jest pomijany. Rekrutacja ma na celu uformowanie stosunkowo dużej grupy kandydatów, tak aby kierownicy/dyrektorzy mogli wybrać wykwalifikowanych pracowników. Przy rekrutacji personelu sektor publiczny może stosować różne techniki, ale coraz więcej pracodawców wykorzystuje internet jako narzędzie rekrutacji. Ponadto w przypadku organizacji publicznych często wykorzystuje się polecenie, a także kontynuowanie pracy w drodze rekrutacji na staż/praktyki wśród studentów uczelni wyższej. Nadal popularna jest rekrutacja pracowników za pośrednictwem Portalu Publicznych Służb Zatrudnienia [www.praca.gov].

Według Steward, Brown oraz Dessler [2009] głównymi elementami doboru kadry pracowniczej są: rozmowa kwalifikacyjna, testy, analiza ankiet, analiza rekomendacji, przyjęcie na okres próbny.

Rekrutacja pracownika w sektorze publicznym jest poważnie ograniczona przez: prawo, politykę rządową, system hierarchii, interes publiczny, brak konkurencji, nieelastyczność, kontrolę i odpowiedzialność przed społeczeństwem [Raczyńska, Krukowski 2020, s. 126]. Natomiast wiedza i umiejętności są drugorzędne. Większość podkreśla, iż dobór kadr w administracji publicznej musi mieć rygorystyczne, z góry ustalone procedury, które pozwalają na wybór najbardziej odpowiednich kandydatów o najlepszych umiejętnościach, wiedzy i kompetencjach, a nie poglądach

politycznych. Dodatkowo, ze względu na tzw. sztywny charakter urody zawodowej pracownika instytucji publicznej, wolniej przystosowuje się on do zmian rynkowych, a tym samym – do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

System motywacyjny pracowników organizacji publicznych

Jednym z aspektów utrzymania motywacji pracowników organizacji publicznych jest możliwość rozwoju zawodowego. Kapitał intelektualny organizacji stanowi sumę: kapitału ludzkiego (talenty, zdolności i wiedza pracowników), kapitału strukturalnego (patenty, procesy, bazy danych, infrastruktura informatyczna) i kapitału klienckiego (związki z klientami i dostawcami). Staje się on najważniejszym źródłem symbolizującym jakość pracy/wydajność organizacji. Kapitał intelektualny organizacji to m.in. tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju zawodowego pracowników w celu efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich oraz zapewnienia profesjonalnej realizacji zadań. Istnieje podstawa prawna regulująca kwestię samorozwoju i kształcenia ustawicznego pracowników organizacji publicznych. Koszty kształcenia są najczęściej pokrywane przez pracodawcę, czyli budżet państwa.

Wykaz podstawowych aktów prawnych dotyczących tej tematyki prezentuje się następująco:

1. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r., poz. 885 ze zm.).
2. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2013 r., poz. 907 ze zm.).
3. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2014 r., poz. 1202).
4. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. z 2013 r., poz. 269 ze zm.).
5. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2014 r., poz. 1111 ze zm.).
6. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2014 r., poz. 1502).
7. Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz. U. z 2013 r., poz. 168).
8. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 7 grudnia 2010 r. w sprawie sposobu prowadzenia gospodarki finansowej jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych (Dz. U. nr 241, poz. 1616 ze zm.).

9. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz. U. nr 190, poz. 1274, uchylone z dniem 23 lipca 2015 r.).
10. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. nr 74, poz. 633).
11. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 marca 2010 r. w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów, wydatków, przychodów i rozchodów oraz środków pochodzących ze źródeł zagranicznych (Dz. U. z 2014 r., poz. 1053 ze zm.).
12. Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF nr 15, poz. 84).

Innym systemem motywacji są szkolenia pracowników, wynikające z ciągłego monitorowania wszystkich pracowników przez osoby decyzyjne i podnoszenia kompetencji personelu w niezbędnych obszarach. Takie szkolenie w organizacji może przebiegać dwutorowo: od wewnątrz i od zewnątrz, przy tym niejednokrotnie w organizacjach publicznych wykorzystuje się metodę szkolenia tzw. jeden od drugiego (pracownicy dzielą się doświadczeniami).

Według Trakšėlyš [2011, ss. 98–106] jednym z najefektywniejszych szkoleń jest szkolenie pracownika przez bardziej doświadczonego kolegę lub przełożonego. Według autora audiowizualne metody szkoleniowe mogą być bardzo skuteczne, dlatego są szeroko stosowane w organizacjach, szczególnie podczas nauki sztuki negocjacji. Ostatnio szczególnie pożądana stała się metoda nauczania symulowanego – polegająca na symulacji miejsca pracy, gdy nauka lub szkolenie w prawdziwym miejscu pracy miałyby się okazać zbyt kosztowne lub niebezpieczne.

Adamonienė i Ruibytė [2010] podkreślają, że dość powszechnym problemem organizacji jest to, że systemy szkolenia pracowników nie są zorientowane na przyszłość, natomiast dominujące tradycyjne systemy doskonalenia zawodowego są nieefektywne, wobec czego rozwój kompetencji pracowników musi być jednym z priorytetowych kierunków rozwoju nowoczesnych systemów edukacji. Można to osiągnąć poprzez opracowanie wspólnych programów szkoleń i edukacji pracowników, które obejmują realizację wielu celów organizacji. Zdaniem autorów w tym celu należy stworzyć zintegrowany system szkoleniowy oparty na rozwoju kompetencji, zorientowany na przyszłość, umożliwiający szybką reakcję na zmieniającą się sytuację, a jednocześnie dający przewagę w walce konkurencyjnej [Župerkienė, Župerkas 2015, ss. 181–190].

System oceny pracowników organizacji publicznych

Według Župerkienė i Župerkas [2015, ss. 182] ocena personelu jako systemu nie jest zjawiskiem nowym. Zmieniło się samo podejście do tej oceny, którą postrzega się jako ułatwienie w zakresie alokacji wynagrodzeń w procesie rozwoju kariery pracownika w organizacji itp. Ponadto przyjmuje się, że ocena może zachęcić pracownika do skupienia się na celach organizacji oraz do doskonalenia swoich zdolności i umiejętności. Zdaniem wskazanych autorów w literaturze naukowej poruszano aspekt skuteczności systemu ewaluacji, a nie zasadności jego istnienia/stosowania. Skuteczność systemu ewaluacji zależy od rozpoznania przez ewaluatorów swoich błędów, trafności ewaluacji oraz reakcji na samą ewaluację. Dla przykładu ustawa o służbie cywilnej Republiki Litewskiej [Uchwała Rządu Republiki Litewskiej 2002] ustanawia system oceny urzędników służby cywilnej i ich pracy poprzez zapewnienie stabilności i profesjonalizmu służby cywilnej. Ponadto w uchwale Rządu Republiki Litewskiej określa się kryteria oceny pracy urzędników służby cywilnej.

W literaturze naukowej istnieje wiele definicji ewaluacji dyscyplin administracji publicznej [Vanagas, Tumėnas 2008, ss. 8]. Koncepcja ewaluacji zależy od wielu okoliczności, tj.:

- celu ewaluacji (użyteczne informacje, odpowiedzialność, poprawa wyników);
- przedmiotu ewaluacji (polityka publiczna, program, działalność organizacji);
- administracji publicznej (polityka społeczna, edukacja, energia, kultura);
- perspektywy oceny teoretycznej i praktycznej;
- rodzaju oceny;
- koncepcji lub modelu ewaluacji (ocena zorientowana na cel, ewaluacja responsywna, ocena oparta na teorii wyników);
- kontekstu ewaluacji w szerokim znaczeniu (środowisko polityczne, gospodarcze, organizacyjne itp., kultura ewaluacji) [Segalovičienė 2011, ss. 437–450].

Žaptorius [2007] podkreśla, że rozróżnia się nieformalną i formalną ocenę wyników pracowników. Ocena nieformalna przyznawana jest na podstawie wyników codziennych czynności. Występuje, gdy między organizacją a pracownikami zachodzi wymiana informacji na temat tego, jak dobrze pracują. Ze względu na ścisły i bezpośredni związek wyników pracy z reakcją na nią taka nieformalna ewaluacja promuje pożądany poziom wykonania zadań i tłumi niepożądane postawy. Ponadto zwiększa chęć samorealizacji, osiągania celów osobistych, gwarancji socjalnych i wynagrodzenia oraz warunków pracy i bezpieczeństwa.

Wynagrodzenie pieniężne za pracę jest często wymieniane jako jeden z głównych czynników motywujących osobę do pracy [Diržytė, Patapas, Mikelionytė 2010,

ss. 122–138]. Teoria motywacji pomaga zrozumieć świat dynamicznych relacji, w których żyją organizacje, opisując codzienne relacje między menedżerami a pracownikami. Zgodnie z założeniami teorii menedżerowie organizacji biorą pod uwagę motywację pracowników do pracy i stosują rozsądny system działań motywacyjnych, obejmujący: wypłaty wynagrodzeń, premii i innych dodatków, zapewnienie gwarancji socjalnych, poprawę środowiska pracy i kultury organizacyjnej, organizowanie pracy zespołowej.

Motywacja zewnętrzna jest powiązana z bodźcami materialnymi (wynagrodzenie, premie i wszelkie inne zachęty finansowe dobrowolnie wypłacane przez instytucję) oraz niematerialnymi. Podkreśla się, że na działania pracowników sektora publicznego większy wpływ mają wewnętrzne czynniki motywacyjne, m.in.: sama praca, odpowiedzialność za wdrażanie i wpływanie na politykę rządu, dbanie o ogólne sprawy publiczne. Z kolei bodźce niematerialne dzielą się na społeczne (członkostwo w grupie, styl przywództwa, współpraca z kolegami, komunikacja itp.) i instytucjonalne (kultura pracy, godziny pracy, możliwości doskonalenia się, gwarancje pracy itp.) [Palidaukaitė 2008a, ss. 17–30].

Po przeanalizowaniu odpowiednich danych Boyne [2002, ss. 124], Horton [2006, ss. 23–24] i Diskienė [2009] stwierdzają, że pracowników sektora publicznego motywuje silne pragnienie służenia społeczeństwu i dążenie do realizacji interesów publicznych. Pracownicy są bardziej zmotywowani do dołączenia do zespołu, gdy organizacja stwarza możliwości uczenia się, inwestuje w rozwój kariery i prowadzi politykę wynagrodzeń spełniającą oczekiwania pracowników. Kiedy dana osoba nie odczuwa satysfakcji z pracy, zmienia się jej nastawienie, które może powodować mniejszą pracowitość i konsekwencję w dążeniu do celów [Palidaukaitė 2008b, ss. 7–18]. Marcinkevičiūtė [2005] uważa, że niezaspokojone potrzeby pracowników skutkują utworzeniem niekorzystnego środowiska/atmosfery w organizacji.

Motywowanie zapobiega niezadowoleniu pracowników i pomaga osiągnąć im satysfakcję z pracy. Oczywiście na satysfakcję pracowników poza motywowaniem wpływają także ich społeczne/kulturowe predyspozycje do odczuwania motywacji, tj.: uwarunkowania historyczne miejsca urodzenia, pochodzenie etniczne, geograficzno-klimatyczny charakter miejsca zamieszkania, czynniki społeczno-demograficzne i ekonomiczne itp.

Podsumowanie

System oceny urzędników i ich pracy ma na celu zapewnienie stabilności i profesjonalizmu służby cywilnej. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych

to łączenie produktywności urzędnika i jego kwalifikacji oraz możliwości zajmowania wyższego stanowiska. Badania przeprowadzone przez naukowców wykazały, że pracowników sektora publicznego motywują silna chęć służenia społeczeństwu oraz dążenie do przyczyniania się do realizacji interesów publicznych. Pracownicy są bardziej zmotywowani, gdy organizacja oferuje szkolenia i inne możliwości kształcenia, inwestuje w rozwój kariery i prowadzi politykę wynagrodzeń spełniającą oczekiwania zatrudnionych. Można stwierdzić, że szkolenie pracowników to organizacja działań w obszarze zawodowym, a także podnoszenie kompetencji zawodowych i rozwój kompetencji zbiorowych, jednak dla osiągnięcia dobrych wyników konieczne jest stworzenie zintegrowanego systemu szkoleniowego opartego na rozwoju kompetencji, zorientowanego na przyszłość, umożliwiającego szybkie reagowanie na zmieniającą się sytuację i jednocześnie dającego przewagę nad konkurentami.

Ponadto jednym ze sposobów na poprawę sprawności funkcjonowania jednostek administracji publicznej jest wprowadzenie do nich koncepcji zarządzania procesowego.

Potwierdzono, że zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze administracji publicznej należy rozpatrywać w dwóch obszarach: wewnętrznym i zewnętrznym.

Wśród głównych czynników składających się na specyfikę wewnętrzną należy wymienić:

- odmiennosc misji i celów działania;
- różną motywację pracowników do pracy;
- hierarchiczną kulturę organizacyjną.

Wśród głównych czynników składających się na specyfikę zewnętrzną należy wymienić:

- regulacje prawne;
- zasady finansowania;
- specyfikę rynku pracy;
- charakterystykę interesariuszy.

Bibliografia

Adamonienė R., Ruibytė L. (2010), *Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys*, „Research Papers“, nr 5(24), s. 6.

Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 24.

Boyne G.A. (2002), *Public and Private Management: What's the difference?*, „Journal of Management Studies”, t. 1, s. 124.

Bugdol M. (2008), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, ss. 17.

Czaputowicz J. (2005), *Zarządzanie w administracji publicznej*, „Służba Cywilna” nr 11, ss. 9–39.

Czaputowicz J. (2008), *Służba cywilna w procesie integracji europejskiej* [w:] J. Czaputowicz (red.), *Administracja publiczna w dobie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 253–276.

Dessler G.A. (2009), *Framework for Human Resources Management*, Prentice-Hall: Upper Saddle River, Nowy Jork.

Diskienė D. (2009), *Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos. Review of scientific papers submitted for habilitation procedure*, Vilnius University, Wilno.

Diržytė A., Patapas A., Mikelionytė R. (2010), *Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai*, „Public Policy and Administration”, nr 34, ss. 122–138.

Kodeks pracy RP, 2017.

Horton P.S. (2006), *Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir issukiai: Jungtines Karalystes patirtis. Tarptautine konferencija Valstybes tarnautoju vertinimas: patirtis ir issukiai*, [b.w.], Wilno, ss. 23–24.

Marcinkevičiūtė M. (2005), *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*, „Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai”, nr 34, ss. 77–91.

Ostrobne P.S. (2006), *The New Public Governance*, „Public Management Review”, t. 8, nr 3, ss. 377–378.

Palidauskaitė J. (2008), *Valstybės tarnautojų motyvacija: Lietuvos atvejis*, „Socialiniai Mokslai”, nr 3(61), ss. 17–30.

Palidauskaitė J. (2008), *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*, „Viešojo Politika ir Administravimas”, nr 25, ss. 7–18.

Raczyńska M., Krukowski K. (2020), *Zarządzanie w administracji publicznej. Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Rostowski T. (2012), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Trakšėlys 2011, *Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogikos požiūris*, „Pedagogika“ nr 101, Vilnius, ss. 98–106.

Segalovičienė I. (2011), *Evaluation in Public Management: the Conception and Models*, „Public Policy and Administration“, t. 10(3), ss. 437–450.

Skrenty Ž. (2013), *Zaufanie obywateli do organów władzy publicznej w świetle orzecznictwa sądowego i poglądów doktryny*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Sulechów.

Stankevičienė A., Lobanova L. (2006), *Personnel Management within the System of the Organisation*, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lithuania.

Steward G. L., Brown K. G. (2009), *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley & Sons Inc., USA.

Uchwała Rządu Republiki Litewskiej w sprawie Rządu Republiki Litewskiej z 17 czerwca 2002 r. (poprawka 909) w sprawie przyznawania klas kwalifikacyjnych urzędników służby cywilnej oraz zasad oceny pracy urzędników służby cywilnej i kryteriów oceny pracy urzędników służby cywilnej.

Ustawa o pracownikach urzędów państwowych z dnia 16 września 1982 r. (Dz. U. z 1982 r. Nr 31, poz. 214).

Vanagas R., Tumėnas A. (2008), *Evaluation of Municipal Servants' Performance in the Context of Public Management*, „Public Policy and Administration“, t. 1, nr 25, s. 8.

Žaptorius J. (2007), *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*, „Filosofija. Sociologija“ nr 18(4), s. 116.

Župerkienė E., Župerkas A. (2015), *Inovacijų diegimą lemiantys veiksniai Klaipėdos miesto turizmo sektoriuje*, „Tiltai“, Vilnius, ss. 115–126.

Część II

Zarządzanie – wyzwania współczesności

Eliza Nowacka | enowacka@san.edu.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie w Warszawie

ORCID: 0000-0002-9860-9281

*Nie będzie łatwo obudzić w człowieku
takiej odpowiedzialności za świat,
która dotrzyma kroku
rozwojowi cywilizacji.
Ale ci, którzy chcą,
mogą zacząć już dziś.
Václav Havel*

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania wizerunku marki

Corporate Social Responsibility as an Element of Building a Brand Image

Abstract: Corporate Social Responsibility (CSR) involves business activities that take into account both the economic aspect of the enterprise and also the enterprise's responsibility towards the social environment, with an emphasis on activities aimed at protecting the natural environment. Contemporary brands, following the requirements of the law created by international organizations, as well as responding to the expectations of buyers, include in their strategies activities in the field of social responsibility which take into account these aspects in the process of creating a brand image. These activities should be observed both inside the organization and outside the company. Within the organization, these are processes aimed at responsible management of human resources, but

also processes related to reducing energy consumption in production, responsible waste management, and the use of „responsible” materials. Outside the organization, responsible business uses a number of instruments, among them responsible products, packaging, distribution and communication processes. There are many classifications of activities in the field of corporate social responsibility – they boil down to the use of forms of enterprise activity that have a positive impact on society and environmental protection. Using a wide catalog of brand capabilities when creating their image, enterprises take into account aspects related to Corporate Social Responsibility.

Key words: Corporate Social Responsibility, building brand image, responsible business, social involvement of business

Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność biznesu to zagadnienie nie nowe, ale ewoluujące, coraz częściej podejmowane w dyskusjach społecznych, coraz powszechniej znane i wdrażane. Odpowiedzialne przedsiębiorstwa to przedsiębiorstwa uwzględniające nie tylko zysk ekonomiczny, lecz także mające świadomość, że zysk powstaje dzięki zasobom oddziałującym na całe społeczeństwo. Wychodząc z tego założenia, przedsiębiorcy powinni gospodarować zasobami w taki sposób, by wywierać pozytywny wpływ na społeczeństwo i jego otoczenie. Z uwagi na coraz szerszą znajomość zagadnienia wśród interesariuszy biznesu przedsiębiorcy podejmują działania z zakresu CSR nie tylko ze względu na chęć zrównoważenia rozwoju, ale także dlatego, iż są świadomi, że działania takie mają wpływ na markę, a więc na wizerunek przedsiębiorstwa, i mogą stanowić przewagę konkurencyjną. Ze względu na zaangażowanie organizacji międzynarodowych, także pozarządowych, coraz więcej nabywców jest świadomych wagi zrównoważonego rozwoju i chce w takim procesie równoważenia uczestniczyć. Przedstawiciele biznesu coraz większą wagę przywiązują do społecznego zaangażowania. Poniższy artykuł przedstawia zarówno teoretyczne aspekty kreowania wizerunku marki uwzględniające społeczną odpowiedzialność, jak i pokazuje konkretne działania konkretnych marek. Katalog tych działań nie został wyczerpany, służy jedynie potwierdzeniu tezy, że społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi element wykorzystywany przez marki do tworzenia wizerunku.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu – definicja

Corporate Social Responsibility (CSR), czyli społeczna odpowiedzialność biznesu, to zjawisko, które można zaobserwować już w XIX wieku, zostało jednak zdefiniowane dopiero w roku 1953. Pojęcie to doczekało się wielu definicji sformułowanych z różnych punktów widzenia. Punktem wyjścia do rozważań na temat społecznej odpowiedzialności biznesu jest założenie, że przedsiębiorstwa sprawują kontrolę nad zasobami, które mają wpływ na przedsiębiorców, akcjonariuszy, pracowników, interesariuszy zewnętrznych oraz szerzej – na całe społeczeństwo, a zatem użytkowanie tych dóbr powinno być zbieżne z interesem całego społeczeństwa. „Zgodnie z koncepcją CSR rola biznesu nie polega więc wyłącznie na generowaniu zysków, ale jest służbą w rozumieniu powinności spełniania oczekiwań otoczenia przedsiębiorstwa i równoważenia interesów grup, które w nim funkcjonują. Przedsiębiorstwo oprócz realizacji celów biznesowych powinno w swojej strategii uwzględniać w równym stopniu cele społeczne i ochrony środowiska” [Howaniec 2012, s. 47].

Spółeczna odpowiedzialność biznesu niesłusznie kojarzy się z zaangażowaniem filantropijnym, charytatywnym. CSR to zdecydowanie szersze pojęcie. Przyjmując jako punkt wyjścia definicję Howarda Bowena, traktującego CSR jako zobowiązanie biznesu do prowadzenia takiej polityki i podejmowania takich decyzji, które będą pożądanymi jako cele i wartości przez społeczeństwa [Zinczuk, Kasprzak-Czelej, Bolibok 2020, s. 12], dostrzec można, że samo zjawisko jest bardzo szerokie i różnie rozumiane w różnych okresach. U jego podstaw znajdują się zarówno uniwersalne wartości, jak i problemy społeczne zmienne w różnych okolicznościach, w różnym czasie i pod różnymi szerokościami geograficznymi. Komisja Europejska, definiując CSR, mówi, że jest to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Doprecyzowując, obszary odpowiedzialności dotyczyć powinny: kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych, konsumenckich i praw człowieka w strategii biznesowej [KE 2022]. Uwzględniając założenie, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest oparta na idei zrównoważonego rozwoju, definiowanej przez ONZ, zauważyć należy, że jest to działanie nakierowane na ochronę środowiska naturalnego, zintegrowane z zadbaniami o problematykę społeczną i rozwój gospodarczy [Burdach-Dziubińska, Rzeńca, Drzazga 2014, s. 24]. Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu niewątpliwie zmienia się wraz z upływem czasu. Należy zauważyć, że społeczną odpowiedzialność biznesu postrzega się niekiedy nie jako odpowiedzialność, a jako zaangażowanie – zakłada się dobrowolność podejmowanych działań, co widać chociażby w definicji Komisji Europejskiej z 2001 roku, która akcentowała, że przedsiębiorstwa dobrowolnie włączają w swoją działalność biznesową i w stosunki z interesariuszami środowiskowe

(ekologiczne) i społeczne aspekty [Żemigala 2016, s. 227]. Należy również za Anną Doś zauważyć, że „W ekonomii, a zwłaszcza w makroekonomii, rozwój zrównoważony często traktuje się jednak jako paradygmat narzucony z zewnątrz (zwłaszcza przez organizacje międzynarodowe, organizacje ekologiczne czy zapisy prawa forsujące proekologiczne i prospołeczne zasady normatywne)” [Doś 2019, s. 23]. Należy jednak podkreślić, że determinantem wprowadzania praktyk z zakresu społecznego zaangażowania biznesu są także konsumenci, którzy – znając i zauważając działania nakierowane na zrównoważony rozwój – chcą w tych działaniach uczestniczyć, a zatem niejako narzucają biznesowi wprowadzanie rozwiązań w tym obszarze.

Obszary społecznej odpowiedzialności biznesu

Za punkt wyjścia do rozważań na temat obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu można przyjąć piramidę społecznej odpowiedzialności biznesu opracowaną przez Carolla.

Rysunek 1. Piramida odpowiedzialności społecznej biznesu A.B. Carolla



Źródło: Carroll 1991, ss. 39–48.

Odpowiedzialność ekonomiczna to dbałość o zysk i minimalizacja kosztów przy jednoczesnym podejmowaniu racjonalnych decyzji strategicznych, utrzymaniu odpowiedniego zatrudnienia, to rozwijanie firm, bycie konkurencyjnym na rynku.

Odpowiedzialność prawna to oczekiwane przez społeczeństwo działanie przedsiębiorstw w granicy obowiązującego prawa dotyczącego: ochrony pracowników, ochrony konsumentów, dotrzymywania umów.

Odpowiedzialność etyczna to zachowanie przedsiębiorstwa: rzetelne, odpowiedzialne, słuszne, uczciwe.

Odpowiedzialność filantropijna to zaangażowanie się przedsiębiorstw w rozwiązywanie problemów społecznych, wspieranie innych obywateli np. poprzez dotacje, zapewnienie programów wspierających społeczność w takich dziedzinach jak edukacja, kultura i sztuka, zdrowie, obywatelskość, szerzej – zapewnienie rozwoju społeczności [Howaniec 2019].

Inaczej działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu można podzielić, uwzględniając za Honoratą Howaniec działania zewnętrzne i wewnętrzne.

Wśród wewnętrznych działań wymienić można zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działalności gospodarczej na środowisko naturalne [Howaniec 2017, s. 103]. Dookreślając ten katalog, wymienić można także politykę przedsiębiorstw nakierowaną na rozwiązywanie problemów społecznych. Takie praktyki można zaobserwować na przykład w procesie selekcji pracowników, który może uwzględniać grupy zagrożone wykluczeniem społecznym. Przedsiębiorstwa zaangażowane społecznie szczególną wagę przykładają do polityki antydyskryminacyjnej.

Wśród działań nakierowanych na zewnątrz Honorata Howaniec wymienia wpływ na społeczności lokalne, stosunki z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi, przestrzeganie praw człowieka i troskę o środowisko naturalne [Howaniec 2017, s.103]

Inaczej obszary społecznie odpowiedzialnego biznesu definiują Glinaka i Gudkova, które wymieniają:

- środowisko i energię,
- produkty,
- praktyki i relacje biznesowe,
- relacje pracownicze,
- działania na rzecz społeczności lokalnych [Glinaka, Gudkova 2011, ss. 36–37].

Jeszcze inne podejście do obszarów, w których społeczna odpowiedzialność biznesu znajduje swoje zastosowanie, można znaleźć w idei zrównoważonego rozwoju jako ładu zintegrowanego, który można rozumieć jako „łączenie w jedną całość ładów: ekologicznego (wdrażanego w ramach polityki ekologicznej), przestrzennego (budowanego w ramach polityki przestrzennej), ekonomicznego (osiąganego

w drodze realizacji polityki rozwoju gospodarczego), społecznego (realizowanego przez wdrażanie polityki społecznej) oraz instytucjonalnego (polegającego na tworzeniu odpowiedniego wsparcia politycznego i prawnego)” [Burdach-Dziubińska, Rzeńca, Drzazga 2014, s. 24]. W każdym z wymienionych łańdów znaleźć można obszary, z których społecznie zaangażowany biznes powinien czerpać inspirację do podejmowanych działań. Uzupełnieniem poprzednio opisanych klasyfikacji może być na przykład uczestnictwo przedsiębiorstw w procesie reurbanizacji. Jeśli uwzględni się wszystkie te klasyfikacje, można mówić o kompleksowym podejściu do CSR.

Marketing a CSR

Marketing to – w najprostszym ujęciu – zespół środków, za pomocą których przedsiębiorstwo komunikuje się z rynkiem w celu przekonania nabywców i innych interesariuszy zewnętrznych do popierania działań przedsiębiorstwa. Zgodnie z koncepcją McCarthy’ego wyróżnia się cztery obszary działań marketingowych: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. We wszystkich tych obszarach znaleźć można elementy świadczące o społecznym zaangażowaniu przedsiębiorców [Paliwoda-Matoliańska 2014, s. 126].

W obszarze **produktu** wyodrębnić należy zarówno kwestie związane z ochroną środowiska naturalnego, jak i te nakierowane na rozwiązywanie problemów społecznych. A zatem o zwróceniu przez wytwórców uwagi na problemy środowiska świadczyć mogą takie wyroby, które pochodzą z tzw. surowców odpowiedzialnych (a więc pochodzących np. z recyklingu) lub z certyfikowanych źródeł, a także produkty, które w procesie użytkowania wykorzystują jak najmniejszą ilość energii czy zostawiają możliwie najmniejszy ślad węglowy oraz produkty wysokiej jakości, które nabywca może użytkować przez wiele lat. Nie bez znaczenia pozostaje opakowanie z surowców odpowiedzialnych, a zatem na przykład nadających się do recyklingu czy ponownego wykorzystania. Produkty nakierowane na rozwiązywanie problemów społecznych to te, w których odzwierciedlona została różnorodność społeczna zarówno pod względem wieku, jak i innych uwarunkowań. Tutaj także istotna jest kwestia opakowania, między innymi dostosowanego do seniorów.

W obszarze **dystrybucji** istotną rolę odgrywa transport nakierowany na pozostawienie jak najmniejszego śladu węglowego. Kwestia ta rozpatrywana może być pod różnymi względami: zarówno dostawy produktów, jak i ich dostępności dla nabywców. Oba te obszary mają wpływ na ochronę środowiska naturalnego oraz rozwiązywanie problemów społecznych.

Jednym z elementów marketingu jest również **cena**, która w ujęciu społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być „ceną sprawiedliwą” (która zapewnia zysk przedsiębiorcy i którą konsument jest w stanie zaakceptować), ale także pozwalającą konsumentom uczestniczyć w odpowiedzialnym biznesie.

W obszarze **promocji** istotną rolę odgrywa podkreślenie w kampaniach promocyjnych i reklamowych działań społecznie zaangażowanych, ale także nakłanianie interesariuszy do podejmowania decyzji uwzględniających aspekty społecznego zaangażowania. Kampanie takie mogą być realizowane zarówno poprzez zaakcentowanie odpowiednich treści, jak i ukazanie osób pochodzących z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. W procesie komunikacji przedsiębiorstwa ważną rolę odrywać może także sponsoring, nakłaniający przedsiębiorców do zaangażowania w projekty wspierające lokalne społeczności lub dotyczące ochrony środowiska naturalnego.

Znaczenie działań CSR dla budowania marki i wizerunku

Philip Kotler zdefiniował markę w następujący sposób: „Marka to nazwa, znak, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów, nadawana przez sprzedawcę lub grupę sprzedawców w celu identyfikacji dobra lub usługi oraz wyróżnienia ich na tle produktów konkurencyjnych” [Kotler, Saunders, Wong 2002, s. 626]. Inna definicja określa, że marka to „kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinacja, która – odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych – dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku” [Kall 2001, s. 12]. Jeszcze inaczej markę określił Grzegorz Urbanek – jego zdaniem marka to „zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dla użytkownika, których dostarcza produkt oznaczony odpowiednim identyfikatorem” [Urbanek 2002, s. 15]. P. Kotler uważa, że wizerunek marki tworzy się poprzez zbiór przekonań i zależy od osobistych doświadczeń konsumenta oraz skutków selektywnej uwagi, selektywnego zniekształcania i selektywnego zapamiętania. Sam wizerunek to natomiast „zbiór przekonań, koncepcji i wrażeń, jakie dana osoba ma w stosunku do danego przedmiotu” [Kotler 2005, s. 205].

Uwzględniając zarówno przytoczone, jak i wiele innych definicji marki należy zwrócić uwagę, że marka i jej wizerunek to zarówno wartości funkcjonalne dotyczące samego produktu, jak i wartości mentalne, które stanowią przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Ta swoista obietnica coraz częściej dotyczy udziału klienta i innych

interesariuszy w procesie odpowiedzialności zarówno pod względem ochrony środowiska naturalnego, jak i pośredniego uczestnictwa nabywcy w procesie odpowiedzialności społecznej. Nabywca podejmujący decyzję zakupową jest przekonany, że przyczynia się do wdrażania idei zrównoważonego rozwoju poprzez bardzo różne elementy, zapewniane przez markę. Jest to w oczywisty sposób powiązane chociażby z narzędziami marketingu doświadczeń. Delińska pisze: „doświadczenie rozumiane jest jako każda interakcja klienta z marką, produktem lub usługą. Jest to połączenie działalności przedsiębiorstwa, stymulowanych zmysłów i wywoływanych uczuć dotyczących wszystkiego, co uczyni lub czego zaniecha przedsiębiorstwo” [Delińska 2017, s. 84]. Jeśli tak jest, to doświadczenia nabywcy, który wybiera biznes zaangażowany zarówno pod względem produktów, jak i możliwości uczestnictwa w różnorodnych społecznie zaangażowanych programach marki, powodują także przywiązanie nabywcy do danej marki, a więc stają się elementem lojalności.

Zgodnie z założeniami Kseni Buglewicz budowanie wizerunku w oparciu o działania CSR podzielić można na kilka obszarów:

1. wspieranie pozytywnych inicjatyw,
2. przyznanie się przedsiębiorstwa do eksploataowania środowiska i jednocześnie deklarowanie podejmowania działań w ramach rekompensaty,
3. komunikacja z koherentami, pracownikami, dostawcami [Buglewicz 2017, ss. 135–136],
4. przykłady działań z zakresu CSR.

Marki, które wdrażają narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu i budują swoją markę w oparciu także o takie działania, jest na rynku coraz więcej. Bardzo wiele różnorodnych działań zaobserwować można w dziedzinie komunikacji.

Marka Visa w 2021 roku w kampanii „Visa – sieć, która działa dla każdego”, skierowanej do małych i średnich przedsiębiorstw, przedstawiała między innymi osoby poruszające się na wózkach inwalidzkich jako przedsiębiorców, czym przełamywała stereotypy na temat osób z niepełnosprawnościami.

Bizuteryjna marka YES w kampanii „Jestem kobietą” z 2021 roku podjęła próbę przełamania stereotypów wobec kobiet, gdyż pokazała w swoich reklamach kobiety po mastektomii, seniorki, kobiety karmiące piersią i kobiety homoseksualne [Krupa 2022]. Temat przełamania stereotypów dotyczących płci podjęła w 2021 roku również marka LEGO, realizując kampanię „Ready for Girls”.

Marka BNP Paribas w kampanii reklamowej nie tylko zaznaczała wagę zrównoważonego rozwoju, pokazując swoje zaangażowanie w jego realizację, ale na stronie internetowej określono także działania, które podejmuje we wszystkich 17 celach zrównoważonego rozwoju.

Marka Ikea podejmuje bardzo wiele działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Dotyczy to między innymi produktów – Ikea zakłada, że do 2030 roku stworzy obieg zamknięty, organizuje programy umożliwiające klientom zwrot używanych produktów, a te są poddawane recyklingowi. Ikea współpracuje też z przedsiębiorstwami społecznymi. Dużą wagę przywiązuje do dbałości o pracowników – realizuje programy wsparcia dla młodych rodziców i przyznaje dodatkowe płatne urlopy ojcowskie, prowadzi też politykę personalną wspierającą pracowników w wieku przedemerytalnym.

Marka Reserved na stronie internetowej przy każdym produkcie oznacza ilość materiałów pochodzących z recyklingu. Wprowadziła także system ponownego użycia opakowania.

Marka Bella oferująca wyroby higieniczne dla kobiet zaproponowała serię wyrobów Bella Organic – wyprodukowanych w całości z bawełny pochodzącej z upraw pozyskanych w duchu odpowiedzialnego rolnictwa.

Znaczące działania z dziedziny ochrony środowiska naturalnego można zaobserwować wśród marek zajmujących się dystrybucją. W roku 2021 In Post informował o zwiększeniu swojej floty samochodów elektrycznych do 300 aut [Supernak 2022]. Marka DHL zakłada, że do 2025 roku 60% pojazdów kurierskich w Polsce będzie miało silniki elektryczne.

Jeszcze inną formę zaangażowania społecznego wykorzystuje szereg firm prowadzących fundacje bądź przekazujących pieniądze na cele dobroczynne. Ciekawym przykładem takich działań jest marka Rossmann, która realizuje program „Pomagamy jak umiemy kobietom”. To połączenie programu lojalnościowego z zaangażowaniem klientów w pomoc wybranym fundacjom pomagającym kobietom w bardzo różnych trudnych sytuacjach.

Przytoczone przykłady wskazują, jak różne działania mogą podejmować marki społecznie odpowiedzialne. Budując wizerunek społecznie odpowiedzialnych, jednocześnie nie tracą ekonomicznego celu działania przedsiębiorstwa. Poprzez zachętę do uczestnictwa w społecznie zaangażowanych działaniach marki budują długotrwałe relacje, często zyskują też nowych klientów.

Zakończenie

Organizacje międzynarodowe nakładają obowiązek na przedsiębiorców, by stosować reguły odpowiedzialnego biznesu, a szerzej – zasady zrównoważonego rozwoju. Klienci, będący stale poddawani wpływowi tych samych organizacji

międzynarodowych, zaczynają wymagać od przedsiębiorców, by w podejmowanych działaniach realizowali koncepcję odpowiedzialnego biznesu. Innymi słowy, coraz częściej decyzje zakupowe podejmowane są także z uwzględnieniem wizerunku marki i jej stosunku do odpowiedzialnego biznesu. „Konsumenci, korzystający z produktów lub usług firm postępujących w sposób społecznie odpowiedzialny (...) odczuwają większy komfort psychiczny, mając przekonanie, że tym samym uczestniczą w działaniu istotnym również w skali globalnej” [Buglewicz 2017, s. 136]. Marki – zarówno lokalne, jak i globalne – coraz częściej podejmują to wyzwanie i wpisują w swoje strategie odpowiednie zachowania. Odpowiedzialny biznes dotyczyć może każdego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstwa: zarówno środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego, procesów – jak i produktów. Marki w różnym zakresie w różny sposób realizują strategię społecznej odpowiedzialności. Skala zjawiska jest niewątpliwie coraz większa, nietrudno jest przytoczyć przykłady marek, które w swój wizerunek wpisują odpowiedzialność. Należy jednak zwrócić uwagę, że w procesie kreowania wizerunku marki w nieco mniejszym stopniu biorą udział marki premium, angażujące się poprzez prowadzone fundacje w wymiar społeczny CSR, ale mniejszą wagę w procesie komunikacji przykładające do aspektów ochrony środowiska naturalnego.

Bibliografia

Carroll A.B. (1991), *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons”, nr 34(4), ss. 39–48.

Burchard-Dziubińska M., Rzeńca A., Drzazga A. (2014), *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Delińska L. (2017), *Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, tom 15, nr 1, ss. 81–94.

Doś A. (2019), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw z perspektywy ekonomii dobrobytu*, „Annales. Ethics in Economic Life”, tom 22, nr 4, ss. 21–36.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Howaniec H. (2012), *A brand image and corporate social responsibility. The influence of CSR on brand value* [w:] H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.), *Marketing management – selected issues*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała.

Howaniec H. (2017), *Zaangażowanie społeczne firmy a percepcja marki na przykładzie NIVEA Beiersdorf*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, nr 1(22), ss. 102–108.

Howaniec H. (2019), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw jako element marketingu wartości*, CeDeWu, Warszawa.

Kall J. (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa.

Komisja Europejska (2022), <https://ec.europa.eu/>, dostęp: 12.07.2022.

Kotler P., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.

Kotler P. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Krupa M. (2022), *Kampanie reklamowe 2021, o których lepiej nie zapominać w 2022 roku!* [online], www.sprawnymarketing.pl, dostęp: 12.07.2022.

Paliwoda-Matoliańska A. (2014), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.

Supernak B. (2022), InPost powiększy flotę samochodów elektrycznych do łącznie ponad 300 aut [online], www.inwestycje.pl, dostęp: 12.07.2022.

Urbanek G. (2002), *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.

Zinczuk B., Kasprzak-Czelej A., Bolibok P. (2020), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w perspektywie zmian i wyzwań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Żemigła M. (2016), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu* [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Renata Runiewicz | rruniewicz@san.edu.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie

ORCID: 0000-0001-6320-2150

Zarządzanie innowacjami

Innovation Management

Abstract: This work has a theoretical character and is concerned with management that involves the process of managing an innovation procedure. The definition and the characteristic of the innovation is explained, starting at the initial stage of ideation, to its final stage of successful implementation. Innovation management involves all activities that are necessary to develop modern and practical technical solutions. The choice of a new/ innovative technique of work organization should be used, taking into account financial, social, legal, administrative, environmental, and strategic, as well as structural and process, aspects. A properly selected innovative strategy allows a company to gain recognition in the market, which makes it more and more competitive. In this work, the system, types, stages and limitations in managing an innovation strategy are presented.

Key words: innovations, new technology, management

Wprowadzenie

Innowacja jest to praktyczne zastosowanie pomysłów, które prowadzą do powstania różnego rodzaju nowych produktów, usług, procesów czy modeli biznesowych. Działanie to ma na celu ulepszenie lub stworzenie nowych rozwiązań istniejących problemów.

Innowacje często powstają podczas modernizacji i są związane z wynalazkami. Niemniej jednak to nie to samo, ponieważ *innowacja* niesie w sobie skłonność do praktycznego wdrożenia wynalazku oraz do wywierania znaczącego wpływu na rynek lub społeczeństwo. Według ISO [Norma TC 279, 56000:2020] innowacja jest określana jako „nowy lub zmieniony podmiot realizujący lub redystrybuujący wartość”. Podobnie innowację od kreatywności różni nacisk na wdrażanie kreatywnych pomysłów w otoczeniu ekonomicznym.

Z kolei zarządzanie innowacjami jest to całokształt czynności, które są niezbędne do opracowania nowoczesnych i praktycznych rozwiązań technicznych. Odpowiednio dobrana strategia innowacyjna pozwala na zdobycie uznania na rynku. „Zarządzanie innowacjami to także dbałość o rozwój kultury, mający na celu kreowanie, modyfikowanie oraz stosowanie procesów, dóbr/lub usług, powstałych w wyniku kreatywności i realizacji nowych pomysłów w organizacji” [Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 58].

W przedsiębiorstwach innowacyjność jest na niskim poziomie, co może wynikać z tego, że „przedsiębiorstwa unikają realizacji procesów innowacyjnych, gdyż działania związane z wdrażaniem innowacji są długotrwałe i obciążone wysokim poziomem ryzyka oraz z reguły wdrażane innowacje mają często charakter chaotyczny, przypadkowy i zarządzany w sposób pojedynczy, a nie holistyczny” [Mielcarek 2014, s. 56].

Podczas wyboru nowej techniki czy innych innowacyjnych rozwiązań należy wziąć pod uwagę aspekty finansowe, społeczne, prawne, administracyjne, środowiskowe, strategiczne oraz strukturalno-procesowe w danej organizacji.

Charakterystyka innowacji

Ogólnie „innowacja (z łaciny *innovatio*) jest to ciąg działań, prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych” [Łunarski 2007].

Istnieje wiele definicji i charakterystyk innowacji, wyszczególniono więc kategorie, w których określa się innowacje, a są to:

- „obiekt;
- skala zmian;
- stopień oryginalności zmian;
- stopień złożoności zmian;
- sposób finansowania;
- stosunek do środowiska przyrodniczego;
- uczestnicy procesu innowacji” [Białoń 2010, ss. 21–22].

Innowacje związane z obiektem dotyczą albo charakterystyki produktu, który był nieznanym lub uległ znaczącej modernizacji, albo charakterystyki technologii. Wyróżnia się innowacje organizacyjne, społeczne (zmiany w zakresie technik motywowacyjnych), marketingowe. Innowacje w zakresie skali zmian charakteryzują się: zmianami wielkimi, tzw. przełomowymi (które dotyczą długich prac badawczo-rozwojowych i mogą wpływać na gospodarkę), zmianami średnimi, tzw. przyrostowymi (które dotyczą reorganizacji przedsiębiorstw z powodu powstania nowego produktu lub technologii), oraz zmianami małymi (które dotyczą ulepszenia produktu wpływającego na dane przedsiębiorstwo). Innowacje charakteryzujące się stopniem oryginalności zmian można podzielić na kreatywne, imitujące/wzorowane i pozorne. Ze względu na stopień złożoności zmian można wyróżnić innowacje wiązane lub izolowane. Z kolei sposób finansowania dzieli innowacje na inwestycyjne i bezinwestycyjne, natomiast stosunek do środowiska przyrodniczego wyróżnia innowacje proekologiczne, obojętne i naruszające równowagę ekologiczną. Ponadto innowacje mogą być „realizowane przez zespół prowadzący badania, czyli naukowców reprezentujących różne gałęzie gospodarki, oraz realizowane przez niewielką grupę osób” [Białoń 2010, ss. 21–22].

Skillicorn [2014], jeden z naukowców badających proces innowacji, uważa, że „innowacja jest to przekształcenie pomysłu w rozwiązanie, które dodaje wartość z perspektywy klienta. Wymyślanie pomysłów jest stosunkowo łatwe, szybkie i tanie, ale potem trzeba je zrealizować... A więc chodzi o postrzeganą wartość klienta”.

Z kolei Burkus [2019, s. 22] uważa, że „innowacja jest to zastosowanie nowatorskich i użytecznych pomysłów. Kreatywność, zdolność do generowania nowatorskich i użytecznych pomysłów, jest załącznikiem innowacji, ale dopóki nie zostanie zastosowana i skalowana, nadal jest tylko pomysłem... Rozmowa oznacza dwukierunkowy dialog. Mówienie pracownikom, że »potrzebujemy więcej świetnych pomysłów«, prawie nigdy nie działa... ale prawie zawsze tak się dzieje. Zamiast tego nawiążmy dialog ze wszystkimi w organizacji o tym, jak możemy być lepsi w znajdowaniu, testowaniu i wdrażaniu wspaniałych pomysłów, które ludzie już mają”.

Natomiast Shapiro [2018] uważa, że „innowacja polega na pozostawianiu na czasie. Jesteśmy w czasie bezprecedensowych zmian. W rezultacie to, co mogło pomóc organizacji odnieść sukces w przeszłości, może być przyczyną jej niepowodzenia w przyszłości. Firmy muszą dostosowywać się i ewoluować, aby sprostać stale zmieniającym się potrzebom swoich wyborców”.

Foley [2021, ss. 49–73] definiuje „innowację jako świetny pomysł, genialnie wykonany i komunikowany w sposób, który jest zarówno intuicyjny, jak i w pełni celebrowany magią początkowej koncepcji. Potrzebujemy wszystkich tych części, aby odnieść

sukces. Innowacyjne pomysły mogą być duże lub małe, ale przełomowa lub destrukcyjna innowacja jest czymś, co albo tworzy nową kategorię, albo radykalnie zmienia istniejącą, i wypiera dotychczasowego lidera rynku”.

Zarówno Wulfen, jak i McFarthing definiują innowację jako realny i odpowiedni produkt, usługę, proces lub doświadczenie z realnym modelem biznesowym, który jest postrzegany jako nowy [Wulfen 2016; McFarthing 2015].

Brands uważa, że innowacja musi być zdefiniowana i uzgodniona osobno dla każdej organizacji. Innowacja istnieje tak długo, jak zawiera w sobie „nowe” i odpowiada na potrzeby i pragnienia klientów. Z kolei Hobcraft [2013] uważa, że dzięki innowacyjności firma może wypracować dodatkową wartość dla swoich klientów, a także ich udziałowców i interesariuszy.

Według Shipulskiego [2018] innowacja stanowi pracę, która zapewnia nowe dobro nowym klientom na nowych rynkach i robi to w sposób, który radykalnie poprawia równanie rentowności, a Sopińska [2013] twierdzi, że innowacja to wdrożenie czegoś nowego. Baumgartner [2009] zaś uważa, że innowacja to wdrażanie kreatywnych pomysłów w celu generowania wartości, zwykle poprzez zwiększenie przychodów, zmniejszenie kosztów lub jedno i drugie.

Zatem z dziesięciu przykładów definicji innowacji podanych przez znanych blogerów i leaderów można wywnioskować, że innowacja to kreowanie i wdrażanie nowych pomysłów do produkcji, usług czy nauki.

Z reguły innowacje pojawiają się jako rezultat pracy wielu osób, czasem powstają też przez przypadek, np. w wyniku poważnej awarii systemu. Według Druckera ogólnymi źródłami innowacji są zmiany w strukturze przemysłu, w strukturze rynku, w lokalnej i globalnej demografii, w ludzkiej percepcji, w ilości dostępnej wiedzy naukowej itp. [Drucker 2002]. Innym źródłem innowacji, które dopiero teraz staje się powszechnie rozpoznawane, są innowacje użytkowników końcowych, w przypadku których dana osoba opracowuje innowację dla własnego, wewnętrznego użytku, gdyż istniejące produkty nie spełniają jej potrzeb. Von Hippel [1988], ekonomista z MIT, w swojej książce na ten temat (zatytułowanej „Źródła innowacji”) określił innowację użytkownika końcowego jako zdecydowanie najważniejszą.

Z kolei Engelberger twierdzi, że innowacje wymagają powstania trzech elementów:

- uznania;
- kompetencji technologicznej;
- wsparcia finansowego [Engelberger 1982].

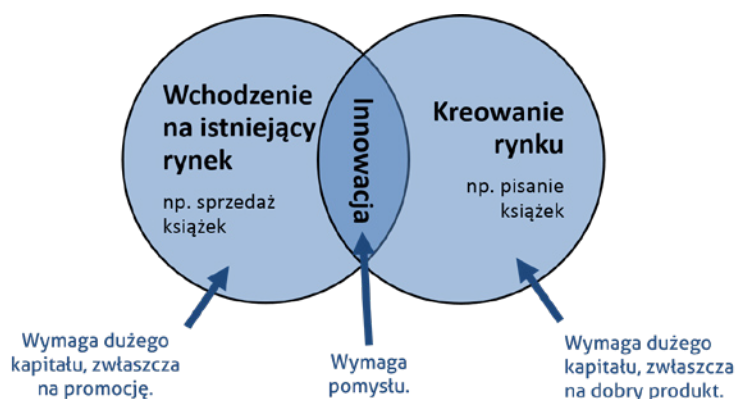
Natomiast Schumpeter, którego uznaje się za ojca innowacji w ekonomii, wskazuje pięć elementów występowania innowacji:

- „stworzenie nowego produktu;
- zastosowanie nowej technologii, metody produkcji;
- stworzenie nowego rynku zbytu;
- pozyskanie nieznanymi dotąd surowców;
- reorganizację określonej gałęzi gospodarki” [Wiśniewska 2013, ss. 10].

Zatem główną cechą charakterystyczną innowacji jest ukierunkowana praca, która wymaga wiedzy, pilności, wytrwałości i zaangażowania, a także wykorzystania atutów jej twórców. Te nowe rozwiązania są odpowiedzią na potrzeby w gospodarce i społeczeństwie, powodują bowiem zmianę zachowań tak przedsiębiorców, jak i konsumentów. Cechą charakterystyczną innowacji technologicznych jest powstanie działalności w wyniku prac badawczych, technicznych, organizacyjnych, finansowych czy handlowych. „Innowacja technologiczna ma miejsce wtedy, gdy nowy lub zmodernizowany wyrób zostaje wprowadzony na rynek albo gdy nowy lub zmieniony proces zostaje zastosowany w produkcji” [Wiśniewska 2013, s. 10].

Z kolei „innowacje zorientowane na proces będą dotyczyć rozwoju nowych metod, instrumentów i podejść, jak również poprawy istniejących metod” [Ducker 1992]. Natomiast innowacje, które są zorientowane na cel, mają za zadanie stworzenie nowych celów czy myśli, tak aby mogły powstać nowe branże gospodarki dające zatrudnienie. Z reguły „innowacje zorientowane na kontekst odnoszą się do struktur politycznych i instytucjonalnych. Będą one dotyczyć rozwoju systemu na rynku pracy” [Ducker 1992]. Na rysunku 1 przedstawiono schemat działania innowacji.

Rysunek 1. Schemat działania innowacji



Źródło: [Czakon 2018.]

Charakterystyka procesu innowacji

Proces innowacji opisuje ścieżkę przełożenia nowej i/lub istniejącej wiedzy na rozwiązania rynkowe. Firmy, które dążą do pomyślnego wdrożenia innowacji, mają atut, który stawia je przed konkurencją: przeszły drogę od stworzenia pomysłu, przez rozwój, aż do wejścia na rynek.

Na rysunku 2 przedstawiono schemat dotyczący istotnych obszarów w zarządzaniu innowacyjnością.

Rysunek 2. Schemat przedstawiający istotne obszary w zarządzaniu innowacyjnością



Źródło: [Instytut Innowacyjności b.r.]

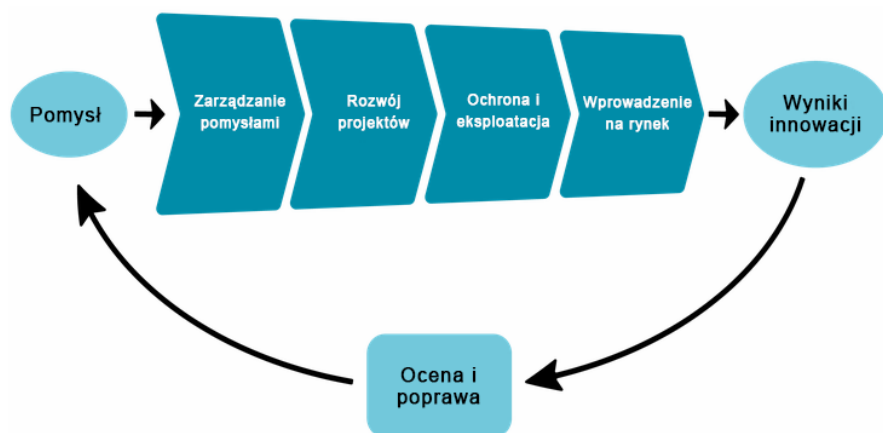
Proces innowacyjny „jest to zjawisko powstawania, dojrzewania i upowszechniania tych idei technicznych, praktycznemu zastosowaniu których towarzyszą określone skutki ekonomiczno-społeczne. Na tak rozumiany proces innowacyjny składają się wszystkie fazy zmian technologicznych, a więc inwencja (pomysł), innowacja (wynalazek) i dyfuzja (czyli upowszechnienie)” [Dziurski, ss. 33–37].

Proces innowacyjny to przełożenie pomysłu na towary lub usługi, które tworzą wartość. W biznesie procesy innowacyjne mogą sprawić, że produkty lub usługi będą wydawały się bardziej atrakcyjne dla klientów i mogą zwiększyć przewagę konkurencyjną organizacji. Proces ten składa się zwykle z trzech etapów: odkrycia, rozwoju i komercjalizacji. Podstawowym elementem powstania innowacji jest badanie, czyli wyszukiwanie

nowych usług, pomysłów, wyrobów, informacji. Dalej następuje rozwój procesu poprzez doskonalenie usług, pomysłów czy wyrobów informacji istniejących w danym momencie. Kolejnym etapem jest projektowanie, tj. przekładanie wymagań na język zrozumiały dla zainteresowanych, w odpowiedniej postaci do wykorzystania podczas użytkowania lub wytwarzania. Ostatnim elementem procesu innowacji jest wdrażanie, czyli wprowadzenie usług lub produktów na rynek [Brzeziński 2002, ss. 214].

Na rysunku 3 przedstawiono czynniki warunkujące zapoczątkowanie procesu innowacji.

Rysunek 3. Czynniki procesu innowacji



Źródło: [InnoMe b.r.]

Procesy innowacyjne można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, między innymi: stadiów rozwoju gospodarki, przedsiębiorstwa czy też pojedynczej innowacji. Składają się one z chronologicznie uporządkowanych etapów, które łączą różne interakcje [Reformat 2018, s. 473].

Analiza literatury wskazuje, że według głównych i najczęściej przytaczanych ujęć proces innowacyjny to „nieustanny proces, który rozpoczyna się od dostrzeżenia okazji, potrzeby jej zaspokojenia lub problemu do rozwiązania, który zmierza do zakończenia z chwilą podjęcia decyzji o wdrożeniu określonego pomysłu, wybranego spośród wielu rozważanych i przystąpienia do realizacji” [McGowan 1994, s. 581] lub „proces opracowania, stosowania, uruchamiania, rozwijania twórczej idei oraz kierowania jej dojrzewaniem i upadkiem” [Griffin 2007, s. 425].

Na różne ujmowanie procesów innowacyjnych, wyrażanych w postaci określonych modeli, największy wpływ wywierają zmiany zachodzące w gospodarce i jej

otoczeniu, a szczególnie rozwój techniki i technologii informacyjnej, a także zmiany w zakresie różnych podejść do rynku i konsumenta [Reformat 2018, s. 474].

Najstarszym, a zarazem najbardziej znanym modelem procesu innowacyjnego, jest model liniowy. Zakłada on, że źródłem innowacji jest sfera B+R, czyli prace badawczo-rozwojowe. W liniowym modelu procesu innowacyjnego można wyróżnić następujące etapy:

- badanie podstawowe – dotyczy rozważań teoretycznych, których celem jest stworzenie nowych idei;
- badanie stosowane – odnosi się do znalezienia praktycznych rozwiązań tworzonej projektów;
- prace rozwojowe – prowadzą do stworzenia prototypu;
- wdrożenie – polega na rozpoczęciu działalności wytwórczej w celu sprawdzenia technologii produkcyjnej;
- produkcja – rozpoczęcie produkcji;
- sprzedaż – zapoczątkowanie sprzedaży [Davila 2006].

Zatem każdy proces innowacyjny obejmuje uzyskanie wglądu, identyfikację potencjalnych problemów i testowanie różnych rozwiązań tych problemów. Można to zastosować w przypadku dużych firm, które chcą masowo produkować nowy produkt, ale może to być również niezwykle korzystny sposób na generowanie kreatywnych rozwiązań złożonych problemów o dowolnym zakresie. Proces może być również wykorzystany do opracowania nowych strategii marketingowych, przeprojektowania produktu lub usługi, zbadania alternatywnych metod produkcji lub restrukturyzacji organizacyjnych aspektów firmy.

Proces innowacyjny charakteryzuje się następującymi zaletami:

- pomaga firmie dostosować się do zmian;
- maksymalizuje zyski firmy poprzez ekspansję na różne rynki;
- zwiększa ogólną przewagę konkurencyjną na określonym rynku;
- pomaga odpowiedzieć na zmiany w preferencjach i gustach klientów;
- pomaga dynamicznie rozwijać się i ewoluować firmie/przedsiębiorstwu/organizacji.

Rodzaje innowacji

W zależności od rodzaju innowacji różny jest sposób zarządzania nią. Innowacje mogą przybierać różne formy i dawać różne efekty. Kiedy mówimy o innowacjach,

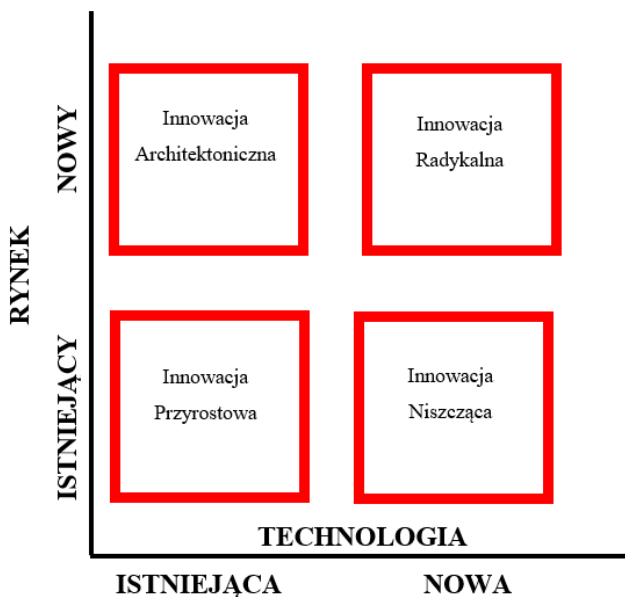
większość osób myśli o nowych produktach, podczas gdy możliwy jest szeroki wachlarz różnych wyników prac nad innowacjami.

Wyróżnić można osiem głównych obszarów, w których innowacje mogą zostać zrealizowane:

1. Innowacje w zakresie wydajności produktów i usług – albo powstaje nowy produkt, albo poprawia się działanie istniejącego produktu. Ten rodzaj innowacji jest bardzo powszechny w świecie biznesu;
2. Innowacje technologiczne – nowe technologie mogą być również podstawą wielu innych innowacji. Najlepszym przykładem stał się internet, który sam w sobie był innowacją, ale także doprowadził do powstania kolejnych, w różnych dziedzinach;
3. Innowacje w modelu biznesowym – oznacza to, że wiele firm odnoszących największe sukcesy na świecie zdołało wprowadzić innowacje w swoim modelu biznesowym. Korzystanie z różnych kanałów, technologii i nowych rynków może prowadzić do powstania nowych modeli biznesowych, które mogą tworzyć, dostarczać i przechwytywać wartość klienta. Ekosystemy cyfrowe są dobrze znanym przykładem innowacji wykorzystującej kilka technologii i tworzącej zupełnie nowy rodzaj biznesu;
4. Innowacje organizacyjne – zarządzanie zasobami i dzielenie się nimi w nowy sposób również może być innowacją. W ten sposób można wykorzystać zasoby i aktywa w zupełnie nowy sposób;
5. Innowacje procesowe – to jest takie, które mogą poprawić wydajność lub skuteczność istniejących metod. Możliwe innowacje procesowe obejmują produkcję, dostawę lub interakcję z klientem;
6. Innowacja marketingowa/sprzedażowa – oznacza nowe metody przyciągania i utrzymywania uwagi klientów: albo poprzez wykorzystanie innowacyjnych koncepcji marketingu/sprzedaży, albo poprzez wykorzystanie nowych kanałów pozyskiwania klientów /sprzedaży;
7. Innowacje sieciowe – poprzez łączenie różnych grup i interesariuszy można stworzyć dodatkową wartość. Ten rodzaj innowacji jest bardzo powszechny ze względu na wykorzystanie usług teleinformatycznych;
8. Innowacje zaangażowane – są to innowacyjne koncepcje, które mają zwiększyć zaangażowanie klientów i podtrzymać retencję. Celem jest posiadanie innowacyjnych modeli, dzięki którym klienci zostaną „zamknięci” lub zaangażowani w działalność innowacyjną przedsiębiorstwa.

Jeśli uwzględnić obszary działania innowacji, można wyróżnić ich cztery główne rodzaje (rysunek 4):

Rysunek 4. Rodzaje innowacji



Źródło: [Talin, 2021], tłum. własne.

Jedną z czterech głównych innowacji jest tzw. innowacja architektoniczna, a więc taka, która jest nowa na rynku, ale opracowana w istniejącej technologii. Innowacje architektoniczne są tym, co można zauważyć u gigantów technologicznych, takich jak Amazon, Google i wielu innych. Wykorzystują istniejącą, swoją wiedzę specjalistyczną, technologię i umiejętności w swojej dziedzinie i stosują je na innym rynku. W ten sposób mogą otwierać nowe rynki i poszerzać bazę klientów, np. Amazon niedawno wkroczył na pole opieki medycznej [Talin 2021].

Kolejnym rodzajem innowacji jest innowacja przyrostowa, która istnieje zarówno na rynku, jak i w technologii. Jest to jedna z najczęstszych form innowacji, jakie można zaobserwować. Wykorzystuje ona istniejące technologie na istniejącym rynku, a jej celem staje się ulepszenie istniejącej oferty poprzez dodanie nowych funkcji, zmian w projekcie itp. Obserwuje się to np. na rynku smartfonów, gdzie największą innowacją jest tylko aktualizacja sprzętu, ulepszenie projektu lub dodanie dodatkowych funkcji/kamer/czujników itp.

Innowacja radykalna jest nowa zarówno na rynku, jak i w technologii; jest to zarazem najradsza forma innowacji. Radykalne innowacje obejmują tworzenie technologii, usług i modeli biznesowych, które otwierają zupełnie nowe rynki, np. wynalezienie samolotu (ta radykalnie nowa technologia otworzyła nową formę podróżowania, stworzyła branżę i zupełnie nowy rynek).

Czwarta innowacja jest nowa technologicznie, ale już istnieje na rynku i jest uznawana za przełomową. Innowacje te wiążą się głównie z zastosowaniem nowych technologii, procesów lub przełomowych modeli biznesowych w istniejących branżach. „Czasami nowe technologie i modele biznesowe wydają się, zwłaszcza na początku, gorsze od istniejących rozwiązań, ale po kilku iteracjach przewyższają istniejące modele i przejmują rynek dzięki przewadze wydajności i/lub skuteczności, np. Amazon wykorzystał technologie internetowe, aby zrewolucjonizować istniejącą branżę księgarską. Mieli istniejący rynek książek, ale zmienili sposób ich sprzedaży, dostarczania i doświadczania dzięki zastosowaniu przełomowych technologii. Innym przykładem był iPhone, w którym dotychczasowe technologie na rynku (telefony z przyciskami, klawiaturami itp.) zostały zastąpione urządzeniami z interfejsem dotykowym połączonym z intuicyjnymi interfejsami użytkownika” [Talin 2021].

Ze względu na to, że innowacje są czasami kluczowym obszarem krytycznym dla przetrwania wielu przedsiębiorstw i branż, istotne jest wprowadzenie odpowiedniego sposobu zarządzania. W tym celu należy przeprowadzić analizę kluczowych kwestii, tj. należy zapytać klientów o opinie na temat danego produktu, należy współpracować ze start-upami i innowacyjnymi firmami, należy zbudować program intraprzedsiebiorczości, należy prowadzić badania, sondaże, ankiety w internecie, należy również zaopiniować decyzje u ekspertów, prowadzić szkolenia i system nagród wśród pracowników oraz rezerwować zasoby na badania i rozwój (B+R).

Innowacja jest to skalkulowane ryzyko, ponieważ nie wszystkie projekty zakończą się sukcesem, a proces innowacji musi być odpowiednio zarządzany w celu odfiltrowania potencjalnych niepowodzeń, zanim będą miały zbyt duży wpływ na m.in. budżet firmy. Należy usprawnić proces innowacyjny lub stworzyć nowy program, tak aby lepiej nim zarządzać i uzyskać lepszy wynik.

Charakterystyka procesu zarządzania

Zarządzanie jest to administrowanie organizacją – niezależnie od tego, czy jest to firma, organizacja non profit czy organ rządowy. Zarządzanie obejmuje działania polegające na ustalaniu strategii organizacji i koordynowaniu wysiłków pracowników

(lub wolontariuszy) w celu osiągnięcia określonych celów poprzez zastosowanie dostępnych zasobów, takich jak zasoby finansowe, naturalne, technologiczne i ludzkie.

Griffin uważa, że zarządzanie to „zestaw działań, który obejmuje planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie/kierowanie ludźmi i kontrolowanie skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanie ich z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [Griffin 2005, s. 6].

Z kolei Pszczołowski uważa, że zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami ludzkimi. Zarządzanie wiąże się z kierowaniem i bardzo często używa się łącznie terminów „organizacja i zarządzanie”, „kierowanie i zarządzanie” [Pszczołowski 1978, s. 288].

Istotą charakterystyki procesu zarządzania jest przede wszystkim formułowanie celu działania, planowanie, organizowanie oraz kontrolowanie realizacji. Proces ten polega na umiejętności łączenia różnych środków, którymi dysponuje dane przedsiębiorstwo, tak aby zostały osiągnięte cele, i to z maksymalną skutecznością. Zarządzanie to nie jest to samo co kierowanie, ponieważ stanowi ono zespół czynności zmierzających do osiągnięcia pozytywnych rezultatów finansowych na końcu określonego czasu realizacji, wyboru, podziału i zastosowania środków przedsiębiorstwa.

Zatem proces zarządzania jest to umiejętność sprawnego posługiwania się różnymi metodami w obszarach: operacyjnym, taktycznym i strategicznym.

Funkcjami procesów zarządzania są planowanie, organizowanie, koordynowanie, przewodzenie i kontrolowanie.

Planowanie jest to przewidywanie przyszłych warunków zarówno społecznych, jak i gospodarczych, za pomocą których mają być zrealizowane wyznaczone cele i zadania. Wówczas możliwe jest wyróżnienie takich planów jak strategiczne, taktyczne i operacyjne. Z kolei organizowanie polega na doborze środków i warunków działania, aby odpowiednio zostały one uporządkowane w czasie i przestrzeni. Wówczas należy wprowadzić określoną strukturę, która pozwoli na sprawne i skuteczne kierowanie organizacją. Koordynowanie jest to dopasowanie działań tak, aby wszystkie procesy przebiegały sprawnie i zmierzały do osiągnięcia wyznaczonego celu. Koordynowanie może być prowadzone przez jednego człowieka bądź wiele jednostek. Proces przewodzenia polega na kierowaniu kimś lub czymś w celu osiągnięcia danego zadania. „Wynikiem przewodzenia jest działanie, myślenie lub zachowanie podwładnych w określony sposób” [Michalski 2013, s. 21]. Ostatnim procesem zarządzania – jednakże bardzo ważnym – jest kontrolowanie, czyli systematyczne działanie zmierzające do porównania rzeczywistych miar z wyznaczonymi normami. Dołhasz

uważa, że „kontrola to regulacja działań organizacji zmierzająca do osiągnięcia wyznaczonych celów” [Dołhasz 2009].

Charakterystyka zarządzania innowacjami

Zarządzanie innowacjami obejmuje proces zarządzania procedurą innowacyjną w organizacji, poczynając od początkowego etapu, czyli pomysłu, aż do końcowego etapu, czyli wdrożenia. Obejmuje decyzje, działania i praktyki opracowywania i wdrażania strategii innowacji.

Istotą zarządzania innowacjami jest przeświadczenie o sukcesie możliwym do odniesienia na rynku. Ogólnie zostało przyjęte, że sukces można osiągnąć poprzez: nowy produkt, jego konkurencyjną cenę, ale przede wszystkim – jakość. Dlatego coraz częściej podejmowane są działania dotyczące wprowadzania innowacji na etapie produkcji, a także dostawy. Nowe rozwiązania w zakresie innowacyjności są niezbędne do utrzymania się na obecnym rynku. Każda zmiana stanowi też fundament dla rozwoju przedsiębiorstwa.

W dobie transformacji cyfrowej wprowadzanie innowacji jest mniej ograniczone. Zarządzanie innowacjami pomaga w generowaniu nowych modeli biznesowych oraz sprzyja tworzeniu nowych produktów, usług i technologii, zaprojektowanych z myślą o zmieniającym się rynku. Właściwe zarządzanie innowacjami zwiększa również satysfakcję klientów i zaangażowanie pracowników [Roy 2016].

W badaniach przedstawionych przez Oslo Manual (2005) zaprezentowano główne kategorie, które ograniczają innowacyjność w Polsce – i są to:

- wysokie koszty,
- brak wiedzy,
- ograniczony rynek,
- ograniczenia administracyjne.

Wprowadzanie innowacji może być podniesione poprzez promowanie kreatywności w organizacji, np. metodami inwentywnymi, które mają na celu rozwiązywanie problemów przez zastosowanie nieszablonowych, abstrakcyjnych pomysłów. Wówczas możliwe stanie się wprowadzanie nieznanych dotąd rozwiązań, aby obniżyć nakłady finansowe na etapie opracowania pomysłu i technicznych warunków jego realizacji oraz aby skracać czas wdrożenia tych innowacji [Penc 2001, ss. 64–71]. Wówczas przedsiębiorstwo może stać się bardziej konkurencyjne i innowacyjne.

Zarządzanie innowacjami cechują takie elementy jak:

- konstruowanie i „powoływanie do życia” nowych wyrobów,
- rozwiązywanie trudności, problemów w sposób kreatywny,
- progres oraz wspieranie atrybutów odnoszących się do procesu twórczego,
- delegowanie związków między faktami,
- indywidualne dochodzenie do rezultatu,
- określanie teorii i założeń,
- brak zabezpieczenia oraz gwarancji otrzymania rozwiązania problemu [Jagoda-Sobalak 2012, ss. 39–49; Antoszkiewicz 1982, s. 18.]

Metody zarządzania innowacjami mogą być stopniowe, przełomowe lub destrukcyjne. Stopniowe zarządzanie innowacjami pomaga w rozwoju dzięki ciąglemu ulepszaniu obecnych produktów, usług, procesów lub metod, natomiast przełomowa innowacja odnosi się do postępu technologicznego, który może podnieść poziom produktu, usługi, procesu lub metody i tym samym – pomóc wyprzedzić konkurencję. Z kolei innowacje destrukcyjne to takie, które po wdrożeniu mogą radykalnie zmienić zachowanie rynku.

Według globalnego badania McKinsey 84% menedżerów twierdzi, że innowacyjność jest niezwykle lub bardzo ważna dla strategii rozwoju ich firm, jest bowiem przejawem zmian zachodzących w organizacji oraz w otoczeniu organizacji podlegającym procesowi globalizacji [Innovation and commercialization 2010].

Zarządzanie innowacjami obejmuje zestaw elementów, które umożliwiają menedżerom oraz pracownikom lub innym użytkownikom wspólne zrozumienie, zaplanowanie, zorganizowanie i wdrożenie procesów, aby osiągnąć cele. Zarządzanie to pozwala organizacji reagować na zewnętrzne lub wewnętrzne możliwości, ponadto proces ten pozwala wykorzystywać kreatywność do wprowadzenia nowych pomysłów, procesów, produktów czy usług. W celu poprawnego zarządzania innowacjami wykorzystywane są narzędzia takie jak burza mózgów, prototypowanie, zarządzanie cyklem życia produktu, zarządzanie pomysłami, myślenie projektowe, model bramy fazowej, zarządzanie projektami, planowanie linii produktów i zarządzanie portfelem, a także tzw. typologia.

W tabeli 1 przedstawiono typologię zarządzania innowacjami.

Tabela 1. Narzędzia a metody stosowane w zarządzaniu innowacjami

Narzędzia do zarządzania innowacjami	Metodologie i narzędzia stosowane w zarządzaniu innowacjami
narzędzia do zarządzania wiedzą	audyt wiedzy, mapowanie wiedzy, zarządzanie dokumentami przed prawami własności intelektualnej
techniki analizy rynku	obserwacja/ wyszukiwanie technologii, analiza patentów, geomarketing
narzędzia korporacyjne i sieciowe	grupowanie, zarządzanie łańcuchem dostaw
techniki zarządzania zasobami ludzkimi	praca zdalna, internet korporacyjny, rekrutacja online, technologia edukacyjna, zarządzanie kompetencjami, płaska organizacja
podejścia do zarządzania interfejsem	badania i rozwój, zarządzanie interfejsami marketingowymi, inżynieria współbieżna
techniki rozwoju kreatywności	burza mózgów, myślenie lateralne, mapowanie myśli
techniki doskonalenia procesów	benchmarking, inżynieria procesów biznesowych, produkcja just-in-time
techniki zarządzania projektami innowacyjnymi	zarządzanie projektami, wycena projektów, zarządzanie portfelem projektów
narzędzia do zarządzania projektowaniem i rozwojem produktu	projektowanie wspomagane komputerowo, szybkie prototypowanie, określenie użyteczności, wdrażanie funkcji jakości, analiza wartości
narzędzia do tworzenia biznesu	symulacja biznesowa, biznesplan, przejście z badania na rynek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Komisja Europejska 2004.

Zakończenie

Celem niniejszej pracy było wskazanie istoty wprowadzania innowacji, a także proces związany z zarządzaniem nimi.

Na podstawie analizy literatury można przedstawić następujące wnioski – zarządzanie innowacjami:

- pozwala odkrywać nowe produkty, zmniejszać koszty i znacząco usprawniać proces rozwoju przedsiębiorstwa;
- pozwala na promocję i zaangażowanie pracowników;
- sprzyja integracji i powstaniu różnorodności;
- utrzymuje przewagę konkurencyjną i generuje większy wzrost inwestycji;

- poprawia wydajność biznesową;
- poprawia jakość rozwiązywania problemów i skutkuje większą wydajnością procesów.

Bibliografia

Antoszkiewicz J. (1982), *Metody heurystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Baumgartner J. (2009), *The Corporate Innovation Machine – A Model for Implementing an Idea Management Based Innovation Strategy in Your Firm* [online], http://www.creativejeffrey.com/creative/innovationMachine_us.pdf, dostęp: 20.04.2022.

Białoń L. (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Brands R. (2021), *Innovation Coach* [online], <https://www.innovationcoach.com/coaching/workshops/>.

Brzeziński M. (2002), *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych procesów sterowania produkcją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Burkus D. (2019), *Under New Management*, Wydawnictwo Uniwersytet Oral Roberts, Tulsa.

Czakon M. (2018), *Jak działać skutecznie* [online], <https://jakdzialacskutecznie.pl/7-krokow-do-wspolnego-biznesu/innowacja-2/>, dostęp: 20.04.2022.

Davila T., Epstein M.J., Shelton R. (2006), *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, FT Press, Nowy Jork.

Dołhasz M. (2009), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Drucker P.F. (2002), *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review Press, Brighton.

Engelberger J.F. (1982), *Robotics in practice: Future capabilities*, "Electronic Servicing & Technology magazine. Journal of Intellectual Capital", nr 26(3), ss. 115–134.

Foley R.W., Sylvain O., Foster S. (2021), *Innovation and equality: an approach to constructing a community governed network commons*, "Journal of Responsible Innovation", tom 9, nr 1, ss. 49–73.

Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 6.

Griffin R.W. (2007), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 425.

Hippel E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Hobcraft P. (2013), *Seeing innovations across the three horizons*, *Agility Innovation Specialists* [online], https://issuu.com/paul4innovating/docs/additional_series_on_the_three_hori, dostęp: 03.09.2022.

InnoMe b.r., *Proces zarządzania innowacjami* [online], <http://elearning.innovationdevelopment.eu/pl/content/18>, dostęp: 20.04.2022.

Komisja Europejska (2004), *Innovation Management and the knowledge-driven economy*, Directorate-general for Enterprise, Luxembourg. *McKinsey Global Survey results (2010)*, *Innovation and commercialization* [online], <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-and-commercialization-2010-mckinsey-global-survey-results>, dostęp: 03.09.2022.

Instytut Innowacyjności (b.r.), *Wdrożenie strategii innowacyjności* [online], <https://www.instytutinnowacyjnosci.pl/oferta/zarzadzanie-innowacyjnoscia/wdrozenie-strategii-innowacyjnosci/>, dostęp 2.04.2022.

Jagoda-Sobalak D., Knosala R. (2012), *Zastosowanie metod inwentycznych w procesie projektowania na przykładzie praktycznym*, *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Dziurski P., *Czy innowacje są zawsze korzystne? Eksploracja pozytywnych i negatywnych społecznych skutków innowacji finansowych*, „Trzeci Sektor” nr 54/2021, SGH, Warszawa, ss. 33–37.

Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe”, nr 4(117), s. 58.

Łunarski J. (red.) (2007), *Zarządzanie innowacjami – podstawy zarządzania innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

McFarthing K. (2015), *Innovation Excellence*, Wydawnictwo Open Innovation and R&D, Berlin.

McGowan P. (1994), *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna* [w:] D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa, s. 581.

Michalski E. (2013), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.

Mielcarek P. (2014), *Koncepcja dojrzałości procesu innowacji*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 3 (20), s. 56.

Oslo Manual (2005), *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD and Eurostat, 3 rd edition, Paryż.

Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk.

Penc J. (2001), *Strategiczny system zarządzania*, AW Placet, Warszawa.

Reformat B. (2018), *Modele procesów innowacyjnych a stadia rozwoju współczesnej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 130, s. 473.

Roy M. (2016), *Innovation management* [online], <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-management>, dostęp: 12.05.2022 r.

Shapiro S. (2018), *Best Practices Are Stupid i Personality Poker, Hall of Fame* [online], <https://stephenshapiro.com/best-practices-are-stupid-intro/>, dostęp: 12.05.2022 r.

Shipulski M. (2018), *Product and Technology Development* [online], <https://patents.justia.com/inventor/michael-shipulski?page=2>, dostęp: 15.05.2022 r.

Skillicorn N. (2014), *Idea to Value, Improvides Innovation Consulting*, CEO & Founder of Improvides.

Sopińska A. (2013), *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4.1.

Talin B. (2021), *Innovation – Definition, Innovation Types and Meaning of Innovation* [online], <https://morethandigital.info/en/innovation-definition-innovation-types-and-meaning/>, dostęp: 20.04.2022.

Wiśniewska S. (2013), *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, s. 10.

Wulfen G. (2016), *Creating Innovative Products and Services* (1st ed.), The FORTH Innovation Method, Taylor and Francis.

Tetiana Voznesenska | tetiana.voznesenska@ukr.net

Spółeczna Akademia Nauk

Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie

ORCID: 0000-0003-2875-320X

Sytuacja gospodarstw domowych w Polsce i w Ukrainie: analiza porównawcza

The Situation of Households in Poland and Ukraine: A Comparative Analysis

Abstract: The study presents a comparison of selected aspects of the situation of households in Poland and Ukraine. Based on the statistical data of Polish Central Statistical Office and the State Statistics Service of Ukraine, some economic indicators concerning both countries, average monthly income and expenditure of an average household, average values of food baskets and propensity to save, as well as objects of investment most frequently chosen by households, have been compared. Thus, the aim consists in comparing the aforementioned elements reflecting the economic situation of households of one country with the optimal counterparts found in another.

Key words: households, households' finances, households' incomes and expenditures, households' savings, households' investments

Wstęp

Gospodarstwa domowe są ważną jednostką gospodarczą i aktywnym podmiotem działającym we wszystkich obszarach gospodarki narodowej. Ich funkcjonowanie

wpływa między innymi na tempo rozwoju gospodarczego i na wzmocnienie potencjału ekonomicznego państwa, ale ich zachowania są wrażliwe na różne czynniki społeczno-gospodarcze, w tym kryzysy. W związku z tym sytuacja w pewnym stopniu determinuje sposób zachowania gospodarstw domowych.

Celem niniejszej pracy jest próba porównania sytuacji gospodarstw domowych w Polsce i w Ukrainie, w tym dochodów i wydatków, skłonności do oszczędzania oraz inwestowania tych oszczędności, a także wykazanie podobieństw i różnic wyżej wymienionych aspektów problemowych. Wobec powyższego głównymi metodami stosowanymi w tej pracy są analiza treści literatury poruszającej zagadnienia ze źródeł zarówno polskich, jak i ukraińskich, oraz analizowanie publikacji statystycznych uwzględniających informacje o sytuacji gospodarstw domowych.

Zachowania ekonomiczne gospodarstw domowych zawsze były i są przedmiotem gruntownych badań naukowców. W szczególności warto wyodrębnić prace Beaty Świeckiej w zakresie finansów gospodarstw domowych, Yevhenii Nosovoi w obrębie oszczędności oraz Tomasza Zalegi dotyczące konsumpcji. Mimo oddania należnego uznania opracowaniom w zakresie danej problematyki, wciąż istnieje potrzeba prowadzenia badań. Nowatorstwo niniejszej pracy polega na tym, że porównanie sytuacji polskich i ukraińskich gospodarstw domowych zostało dokonane w oparciu o najnowsze dane statystyczne, udostępnione przez Główny Urząd Statystyczny oraz Państwową Służbę Statystyki Ukrainy.

Istota gospodarstw domowych

Do podstawowych podmiotów gospodarczych należą gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa oraz państwo. Termin „gospodarstwo domowe” jest jednym z podstawowych pojęć mikroekonomii. Gospodarstwo domowe to najmniejsza komórka społeczna (najczęściej – rodzina), która wspólnie gromadzi dochody i wspólnie je wydaje, aby zaspokoić swoje potrzeby konsumpcyjne [Milewski 2007, ss. 7–8]. Według definicji Głównego Urzędu Statystycznego [Główny Urząd Statystyczny 2002] gospodarstwem domowym jest „zespół osób zamieszkujących razem i wspólnie utrzymujących się”. Gospodarstwa domowe wyodrębnia się spośród ludności zamieszkałej w mieszkaniach (bez obiektów zbiorowego zakwaterowania). Wśród gospodarstw domowych wyróżnia się jednoosobowe (składające się z osób samotnych, utrzymujących się samodzielnie) i wieloosobowe (dwu- i więcej osobowe), a także rodzinne i nierodzinne.

Gospodarstwo domowe pełni dwie funkcje: konsumpcyjną, czyli decyduje, na jakie cele przeznaczyć swoje dochody i nagromadzone oszczędności, oraz

produkcyjną, polegającą na decydowaniu, w jaki sposób zdobywać dochody [Milewski 2007, s. 8]. Istotą ekonomicznych zachowań gospodarstwa domowego jest zarządzanie finansami, a podejmowane działania są wypadkową własnych: wysiłku, czasu, pieniędzy oraz dóbr i usług [Dąbrowska, Warcholak 2018, s. 20; Maciejewski 2003, ss. 21–22]. Finanse gospodarstw domowych dotyczą wszelkich zjawisk finansowych uwzględniających wspólne przepływy finansowe zespołu osób fizycznych, gdyż finanse osobiste stanowią kategorię nieco węższą – dotyczą tylko jednej osoby fizycznej [Świecka 2011b, s. 3].

Dzięki działalności produkcyjnej gospodarstwo posiada środki, które pozwalają na realizację konsumpcji [Zalega 2007, s. 10]. W analizie mikroekonomicznej gospodarstwo domowe jest konsumentem dóbr ekonomicznych, ma do dyspozycji zasoby ekonomiczne, które są oferowane producentom dóbr ekonomicznych na odpowiednich rynkach zasobów, na przykład kapitał na rynku kapitałowym, pracę na rynku pracy czy też ziemię na rynku ziemi. Realizując tę ofertę, gospodarstwo domowe otrzymuje dochód z tych zasobów, który stanowi podstawę jego utrzymania.

Porównanie wybranych wskaźników Polski i Ukrainy

Dla porównania sytuacji gospodarstw domowych w Polsce i w Ukrainie zostały przytoczone niektóre wskaźniki charakteryzujące każde z państw. Liczba ludności w Polsce w 2020 roku to 38 265 000 osób [Główny Urząd Statystyczny 2021a, s. 14], podczas gdy w Ukrainie – 41 745 000 osób [Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2021a]. Wartość polskiego produktu krajowego brutto w 2020 roku wyniosła 2 323,9 mld PLN według wstępnego szacunku [Frączyk 2021]. W Ukrainie wartość produktu krajowego brutto w 2020 roku wyniosła 4 194,1 mld UAH [Radio Svoboda 2021]. Inflacja – po wyłączeniu cen administrowanych w 2020 roku – według danych Narodowego Banku Polski wyniosła 3,4% [Narodowy Bank Polski 2021a], w Ukrainie ten sam wskaźnik wyniósł 5,0% [Narodowy Bank Ukrainy 2021]. Płaca godziwa w Ukrainie została ujęta w Ustawie o państwowym budżecie [Ustawa 2019, art. 7] i wynosiła od 1 stycznia 2020 roku 2 027 UAH, od 1 lipca – 2 118 UAH, od 1 grudnia – 2 189 UAH. Minimalne wynagrodzenie wynosiło od 1 stycznia 2020 roku – 4 723 UAH (28,31 UAH w wymiarze godzinowym), zaś od 1 września – 5 000 UAH (29,20 UAH w wymiarze godzinowym) [Ustawa 2019, art. 8]. W polskim ustawodawstwie wprowadzającym zasadę godziwego wynagrodzenia do polskiego porządku prawnego pojęcie płacy godziwej nie zostało zdefiniowane [Stanecki 2021]. Polski Kodeks pracy [Ustawa 1974, art. 13] stanowi: „Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę.

Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie minimalnego wynagrodzenia za pracę. W Polsce zaś istnieje minimum socjalne wynoszące (na podstawie danych średniorocznych) dla gospodarstw pracowniczych jednoosobowych 1 265,94 PLN, dwuosobowych – 2 099,17 PLN (na 1 osobę – 1 049, 59 PLN), dla trzyosobowych – 3 128,46 PLN bądź 3 346,81 PLN (na 1 osobę – 1 042,82 PLN bądź odpowiednio 1 115,60 PLN), dla czteroosobowych – 4 054,40 PLN (na 1 osobę – 1 013,60 PLN), dla pięcioosobowych – 4 981,20 PLN (na 1 osobę – 996,24 PLN), a dla gospodarstw emeryckich jednoosobowych – 1 246,49 PLN, dwuosobowych – 2 081,34 PLN (na 1 osobę – 1 040,67 PLN) [Kurowski 2021b] oraz minimum egzystencji, które na podstawie danych średniorocznych wynosi dla gospodarstw pracowniczych jednoosobowych 641,74 PLN, dwuosobowych – 1 101,03 PLN (na 1 osobę – 550,52 PLN), dla trzyosobowych – 1 590,60 PLN bądź 1 739,47 PLN (na 1 osobę – 530,20 PLN bądź odpowiednio 579,82 PLN), dla czteroosobowych – 2 232,26 PLN (na 1 osobę – 558,06 PLN), dla pięcioosobowych – 2 872,29 PLN (na 1 osobę – 574,46 PLN), zaś dla gospodarstw emeryckich jednoosobowych – 609,65 PLN, a dwuosobowych – 1 036,86 PLN (na 1 osobę – 518,43 PLN) w zależności od składu gospodarstwa domowego [Kurowski 2021a]. Natomiast wynagrodzenie minimalne za pracę w Polsce w 2020 roku wyniosło 2 600 PLN, a minimalna stawka godzinowa – 17 PLN [Kancelaria Prezesa Rady Ministrów 2019]. Dodatkowo polskie przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w 2020 roku wyniosło 5 167,47 PLN [Monitor Polski 2021], zaś przeciętna miesięczna kwota emerytury wypłacanej przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych wyniosła 2 279,02 PLN [Monitor Polski 2020]. W Ukrainie sytuacja wygląda inaczej: za rok 2020 wynagrodzenie przeciętne osiągnęło poziomu 11 596 UAH [Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2021b], a przeciętna wysokość wypłaty emerytalnej wyniosła 3 264,38 UAH [Fundusz Emerytalny Ukrainy 2020]. Oprócz tego średnioważony kurs hrywny w 2020 roku został określony na poziomie 0,145 złotych [Narodowy Bank Polski 2021b] (w dalszej części pracy ceny są ujęte w walucie właściwej dla omawianego państwa). Warto też wskazać, że dane dotyczące ukraińskich gospodarstw domowych nie uwzględniają ludności instytucjonalnej (wojskowych odbywających służbę stałą, osób przebywających w miejscach pozbawienia wolności, osób na stałe mieszkających w internatach i domach opieki społecznej) oraz osób marginalizowanych (bezdomnych i innych). Dane nie obejmują tymczasowo okupowanych terytoriów Autonomicznej Republiki Krymu, Sewastopola oraz części tymczasowo okupowanych terytoriów w obwodach donieckim i ługańskim.

Analiza porównawcza ma też ograniczenia. Są to między innymi pochodzenie danych statystycznych z różnych systemów, nieodnoszących się do jednego kraju,

w związku z czym dane w wielu przypadkach nie noszą charakteru w całości jednolitego i spójnego: badane zagadnienia, próby badawcze, precyzja oszacowań i metodologia pomiaru nie są w całości ekwiwalentne, wskutek czego wnioskowania statystycznego dokonano według różnych kryteriów. Co więcej, praca nie uwzględnia dynamiki zmian, prezentowany jest natomiast stan na rok 2020. W 2020 roku w związku z pandemią i wprowadzeniem różnego typu obostrzeń i ograniczeń mających na celu redukcję transmisji wirusa SARS-CoV-2 mogły nastąpić zmiany w zachowaniach gospodarstw domowych w stosunku do lat poprzednich. Podczas interpretacji wyników warto wziąć pod uwagę zarówno specyfikę samych państw i gospodarstw domowych, które są przedmiotem analizy, jak i zróżnicowanie wartości wskaźników charakteryzujących kluczowe obszary dotyczące sytuacji gospodarstw domowych, niebędących w każdym przypadku optymalnymi dla określonego elementu determinującego sytuację gospodarstw domowych.

Dochody i wydatki w gospodarstwach domowych w Polsce i w Ukrainie

Szacowana liczba gospodarstw domowych w Polsce w 2020 roku wynosi około 14 482 000 [Główny Urząd Statystyczny 2016, s. 19; Główny Urząd Statystyczny 2019, s. 39], podczas gdy w Ukrainie ich liczba wynosi 14 784 300 [Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2020a, s. 9]. Rozkład gospodarstw domowych według liczby osób w nim mieszkających przedstawiony jest w tabeli 1. Przeciętna liczba osób w gospodarstwie domowym to 2,61 w Polsce [Główny Urząd Statystyczny 2021a, s. 10] oraz 2,58 w Ukrainie [Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2021c, s. 38].

Tabela 1. Gospodarstwa domowe według liczby osób (w procentach gospodarstw ogółem)

	Polska	Ukraina
Jednoosobowe	22,5%	18,7%
Dwuosobowe	34,2%	35,3%
Trzyosobowe	18,0%	26,2%
Czteruosobowe	15,6%	12,5%
Pięć- i więcej osobowe	9,7%	7,3%

Źródła: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny 2021b, s. 10; Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2020a, s. 11.

Finanse gospodarstw domowych to „dyscyplina nauki o finansach zajmująca się pozyskiwaniem środków finansowych, ich gromadzeniem oraz wydatkowaniem przez członków gospodarstw domowych” [Świecka 2011a, s. 604]. Zarządzanie finansami w gospodarstwie domowym polega na przemyślanym wykorzystaniu dochodów oraz na utrzymaniu zdolności do spłaty zobowiązań. Budżet w gospodarstwie domowym ma z zasady zaspokajać potrzeby wszystkich jego członków. Zestawienie dochodów i wydatków gospodarstwa domowego tworzy jego budżet. W przypadku, gdy dochody przewyższają wydatki, występuje nadwyżka, którą można przeznaczyć na zwiększoną konsumpcję lub oszczędności czy też inwestycje. W przypadku deficytu sytuację można poprawić ograniczeniem wydatków lub szukaniem sposobów powiększania dochodów, na przykład poprzez zaciągnięcie zobowiązań finansowych.

Dochodem rozporządzalnym jest suma bieżących dochodów gospodarstw domowych z poszczególnych źródeł bez uwzględnienia zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych, podatków od dochodów z własności i płaconych przez osoby pracujące na własny rachunek oraz składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne. W skład dochodu rozporządzalnego wchodzi dochody pieniężne i niepieniężne oraz towary i usługi otrzymane nieodpłatnie; jest on przeznaczony na wydatki oraz przyrost oszczędności [Główny Urząd Statystyczny 2018, s. 27]. W Polsce przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny w przeliczeniu na jedno gospodarstwo domowe w 2020 roku wyniósł 5 009,14 PLN (1 919,21 PLN w przeliczeniu na jedną osobę) [Główny Urząd Statystyczny 2021c, s. 3]. Dochody ukraińskich gospodarstw domowych to zasoby całkowite tych gospodarstw, obejmujące dochody ogółem, jak również kwotę wykorzystanych oszczędności, przyrostu pożyczek, kredytów i zadłużeń zaciągniętych przez gospodarstwa domowe oraz długów zwróconych gospodarstwom domowym. Przeciętnie miesięcznie jedno gospodarstwo domowe otrzymuje 12 432,27 UAH dochodu, czyli w przeliczeniu na jedną osobę w gospodarstwie domowym – około 4 818,71 UAH [Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2021c, s. 230].

W Polsce średnia wartość miesięcznych wydatków na jedną osobę równa się 1 209,58 PLN, czyli na jedno gospodarstwo średnio przypada 3 157,00 PLN [Główny Urząd Statystyczny 2021c, s. 6]. Warto też zaznaczyć, że na kształtowanie się struktur wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych mają wpływ wartości dochodów ekwiwalentnych gospodarstw domowych. To znaczy, że dochody uzyskiwane przez gospodarstwa najuboższe są w znaczniejszej mierze przeznaczane na zaspokajanie podstawowych potrzeb, takich jak żywność i opłaty mieszkaniowe, inaczej wygląda to jednak w przypadku gospodarstw zamożniejszych [Dudek i in. 2012, s. 245]. Średnia miesięczna wartość wydatków dla jednej osoby z przeciętnego

gospodarstwa domowego wynosi 3 443,34 UAH [Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2021c, s. 62].

Według powyższych danych różnica pomiędzy dochodami a wydatkami wynosi 3 548,46 UAH na ukraińskie gospodarstwo domowe oraz 1 852,13 PLN na polskie. Dla Polski udział wydatków w dochodzie rozporządzalnym wynosi 63,0%; dla Ukrainy udział wydatków pieniężnych w dochodach ogólnych wynosi 72,53%, zaś w całkowitych zasobach – 71,46%.

Subiektywną oceną sytuacji materialnej gospodarstw domowych jest ocena sytuacji materialnej własnego gospodarstwa domowego przez respondenta. W Polsce w 2020 roku 51,6% gospodarstw domowych oceniało swoją sytuację materialną jako dobrą bądź raczej dobrą, 42,6% – jako przeciętną, zaś 5,8% – jako złą bądź raczej złą [Główny Urząd Statystyczny 2021c, s. 15]. W Ukrainie podobne badanie miało miejsce na początku 2020 roku, wtedy rozkład gospodarstw domowych według samooceny poziomu ich dochodów prezentował się następująco: 47,6% gospodarstw domowych oceniło swój dochód jako wystarczający, ale oszczędności nie robiło, a 8,7% miało wystarczający dochód i robiło oszczędności. 40,2% gospodarstw domowych odmawiało sobie wydatków najbardziej niezbędnych oprócz żywienia, zaś 3,5% nie udało się zabezpieczyć nawet wystarczającego żywienia [Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2020b, s. 11].

Koszyk spożywczy, oszczędności oraz inwestycje polskich i ukraińskich gospodarstw domowych

Wartość minimalnego koszyka spożywczego jest wskaźnikiem charakteryzującym minimalny poziom zaspokojenia potrzeb fizjologicznych i społecznych [*Wirtualna czytelnia materiałów edukacyjnych* 2020]. Średnia wartość koszyka zakupowego z artykułów nabywanych na co dzień w Polsce wyniosła 227,89 PLN [Brief 2021], w Ukrainie – 1 832,00 UAH [Ekonomiczny Klub Dyskusyjny 2021]. Przy czym warto zaznaczyć, że ceny w różnych sieciach sklepów, a nawet w poszczególnych sklepach tych samych sieci się różnią. Dzięki porównaniu cen podstawowych towarów w sklepach polskich i ukraińskich można stwierdzić, że taniej jest kupować w określonym kraju określone kategorie towarów, na przykład słodczyce czy kawa kosztują w polskich sklepach znacznie mniej, ale kasze i świeże ryby są tańsze w sklepach ukraińskich. Oprócz tego w Polsce niższe są ceny produktów mlecznych i mięsa, a w Ukrainie – warzyw i owoców. Ceny zbóż, mąk i herbaty są mniej więcej takie same, lecz bardziej zależą od producenta, fasowania, kraju produkcji (lokalizacji fabryk) i dostępności

promocji [Onyskiv 2020; Havrysh 2020]. Trudno jednak mówić o „przeciętnej” rodzinie, ponieważ koszyk pary emerytów będzie istotnie różny od koszyka rodziny z małymi dziećmi czy singla; podobnie co innego konsumują osoby majątne, co innego – ubogie [Ogonowska-Rejer, Kucharczyk 2021]. Ceny niektórych produktów są zestawione w tabeli 2.

Tabela 2. Przeciętne ceny detaliczne wybranych artykułów na terytorium Polski oraz Ukrainy

	Polska, PLN	Ukraina, UAH
Chleb pszenno-żytni (1 kg)	5,83	21,57
Mleko krowie (1 l)	2,94	25,30
Jabłka (1 kg)	4,58	19,54
Kawa naturalna mielona (1 kg)	30,30	191,25
Zimna woda w sieci (1 m³)	4,19	21,76
Benzyna 95-oktanowa (1 l)	4,48	24,03

Źródła: opracowanie własne na podstawie: Państwowa Służba Statystyki Ukrainy 2020c; Slovo i dilo 2021; Główny Urząd Statystyczny 2021b, s. 9.

Oszczędności gospodarstw domowych są tą częścią dochodu rozporządzalnego, która nie jest wydawana na konsumpcję, ale jest wykorzystywana do gromadzenia i inwestowania w nowe zasoby produkcji [Tropina 2016, s. 19]. Oszczędności ludności determinują zdolność narodowego systemu gospodarczego do tworzenia nowego kapitału, odgrywają ważną rolę w obiegu gospodarczym państwa oraz zapewniają popyt i podaż na rynku inwestycyjnym [Tsishchuk 2015, s. 71].

Gospodarstwa domowe jako jednostki i ich członkowie są ważnymi potencjalnymi inwestorami w gospodarce narodowej [Nosova 2015, s. 75]. Aby scharakteryzować skłonność gospodarstw domowych do podejmowania inwestycji, należy podkreślić także ogólny dochód rodziny, poziom wykształcenia, bycie w określonych grupach społecznych i sposób, w jaki zdobywa się pieniądze do domowego budżetu [Rytłewska, Kłopotcka 2010, s. 60]. Zmiany preferencji i zachowań w zakresie przechowywania i inwestowania nadwyżek finansowych mają bardzo duży wpływ na rynki finansowe, towarowe, rynek nieruchomości oraz na sytuację w całej realnej sferze gospodarki [Kulpaka 2015, s. 311]. W zależności od wiedzy, koniunktury, czynników psychologicznych i możliwości gospodarstwa domowe rozpatrują możliwość wyboru sposobu alokacji swoich środków. Wybór określonej formy aktywów do inwestowania zależy od takich czynników jak całkowity dochód gospodarstwa domowego,

wskaźniki kosztów, zwrotu i ryzyka przy inwestowaniu w ten rodzaj aktywów czy też indywidualne preferencje inwestorów [Kalach 2019, s. 87]. A świadomość ryzyka związanego z poszczególnymi decyzjami finansowymi oraz skuteczne zarządzanie ryzykiem jest jednym z kluczowych warunków finansowego bezpieczeństwa gospodarstwa domowego [Kata i in. 2020, s. 63].

W 2020 roku oszczędności polskich gospodarstw domowych wyniosły 1,8 biliona PLN na koniec roku. To właśnie depozyty złotowe i walutowe oraz gotówka mają największy udział w oszczędnościach – prawie 75% [Duniec 2021]. Posiadanie oszczędności zadeklarowało łącznie 63% polskich gospodarstw domowych. Nawet więcej, 26% z nich, posiadało oszczędności o wartości 2–3 miesięcznych dochodów. Jednocześnie 24% ogółu posiada tak zwaną poduszkę finansową, czyli co najmniej sześciokrotność miesięcznego wynagrodzenia. Najczęściej Polacy oszczędzają od 10% do 25% miesięcznego dochodu. Dodatkowo warto zaznaczyć, że jeśli już dane osoby zaczynają oszczędzać, to robią to regularnie. Co drugi zapytany odkłada pieniądze raz w miesiącu. Zaledwie 4% Polaków nie oszczędza w ogóle. 22% osób posiadających oszczędności rozważa inwestowanie w nieruchomości, a 11% polskich inwestorów bierze pod uwagę złoto lub inne kruszce [Fryc 2020].

W połowie 2020 roku oszczędności ludności Ukrainy wyniosły –0,9% jej realnych dochodów. Niski poziom tworzenia oszczędności utrwała problem deprivacji gospodarczej, ponieważ sytuacja ta nie tworzy podstawowego zasobu dla wzrostu gospodarczego [Danylyshyn 2020]. W roku 2020 od 40% do 60% ukraińskich obywateli ma określone oszczędności, lecz tylko 10% oszczędza regularnie (te 10% oszczędzających odkłada około 17% dochodu) i tylko 1% inwestuje swoje oszczędności. Ukraińcy gromadzą swoje zasoby głównie w gotówce w walucie krajowej. Na drugim miejscu znajdują się lokaty bankowe, a następnie – gotówka w walutach obcych. Wśród inwestujących swoje oszczędności największą popularnością cieszą się inwestycje w nieruchomości, niepubliczne fundusze emerytalne, ubezpieczenia na życie i dożycie [Tartasiuk 2020].

Struktura oszczędności jest wynikiem i odzwierciedleniem ogólnej sytuacji gospodarczej [Cudowska-Sojko 2012, s. 112]. Oszczędności gospodarstw domowych są zasobem rezerwowym gospodarki narodowej, które tylko w niewielkim stopniu trafiają na rynek finansowy kraju i są wykorzystywane jako zasób inwestycyjny. Przeszkodami stają się problemy samych gospodarstw domowych (niski poziom edukacji finansowej, która obok dochodów, warunków i jakości życia stanowi kluczowy komponent decydujący o kondycji ekonomicznej gospodarstw domowych) [Świecka 2008, s. 41], brak zaufania do systemu finansowego kraju na tle kolejnych dewaluacji waluty krajowej oraz wysoki poziom ubóstwa w kraju (jedną z przyczyn

którego są niskie dochody ludności) oraz problemy stwarzane przez samo państwo (niedostateczny rozwój rynku papierów wartościowych, trudności z otwarciem konta i zakupem papierów wartościowych, bardzo ograniczone koło instrumentów finansowych, które są przedmiotem obrotu na giełdzie) [Tsytok 2018, s. 80].

Zakończenie

Biorąc pod uwagę dane Głównego Urzędu Statystycznego oraz Państwowej Służby Statystyki Ukrainy, w Polsce i w Ukrainie liczba gospodarstw domowych wynosi 14 482 000 i odpowiednio 14 784 300 sztuk. Liczba osób w gospodarstwach domowych jest prawie taka sama: 2,61 osób w Polsce i 2,58 – w Ukrainie.

Przeciętne miesięczne dochody polskiego gospodarstwa domowego w 2020 roku wyniosły 5 009,14 PLN, wydatki – 3 157,00 PLN. W przypadku Ukrainy to odpowiednio 12 432,27 UAH i 8 883,81 UAH. W związku z tym udział wydatków w dochodzie rozporządzalnym wynosi 63,0% dla Polski oraz udział wydatków pieniężnych w całkowitych zasobach wynosi 71,5% dla Ukrainy. Według danych o samoocenie sytuacji materialnej przez same gospodarstwa domowe 94,2% polskich gospodarstw oceniło swoją sytuację jako przeciętną i wyżej, zaś ukraińskie gospodarstwa domowe oceniły swój dochód jako wystarczający tylko w 56,3% ogólnej liczby badanych; 43,7% natomiast musiało sobie odmawiać niektórych niezbędnych zakupów.

Średnia wartość koszyka spożywczego wynosi prawie tyle samo. Co więcej, skłonność do oszczędzania jest bardziej charakterystyczna dla polskich gospodarstw domowych niż dla ukraińskich, podobnie transformowanie oszczędności w zasoby inwestycyjne. Inwestorzy polscy i ukraińscy wybierają różne przedmioty inwestowania, lecz największą popularnością wśród inwestorów cieszą się nieruchomości.

Bibliografia

Brief (2021), *Koszyk najtańszych produktów spożywczych podrożał o 9% w ciągu roku [badanie]*, „Brief” [online], brief.pl/koszyk-najtanszych-produktow-spozywczych-podrozal-o-9-w-ciagu-roku-badanie/, dostęp: 15.11.2021.

Cudowska-Sojko A. (2012), *Analiza struktury konsumpcji i oszczędności gospodarstw domowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 31, ss. 103–113.

Danylyshyn B. (2020), *Podsumowanie 2020 roku i cele na rok 2021. Główne osiągnięcia i porażki ukraińskiej gospodarki w 2020 roku oraz ryzyka gospodarcze 2021 roku*, „Ekonomichna Pravda” [online], www.epravda.com.ua/columns/2020/12/31/669696/, dostęp: 15.11.2021.

Dąbrowska K., Warcholak K. (2018), *Znaczenie wiedzy finansowej gospodarstw domowych we współczesnej gospodarce*, „Europa Regionum”, z. 34, nr 1, ss. 15–25.

Dudek H., Koszela G., Landmesser J. (2012), *Wpływ sytuacji dochodowej na strukturę wydatków gospodarstw domowych*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 97, ss. 237–247.

Duniec M. (2021), *Oszczędności Polaków na 5 wykresach*, „Analizy Online” [online], www.analizy.pl/tylko-u-nas/27149/oszczednosci-polakow-na-5-wykresach, dostęp: 15.11.2021.

Ekonomiczny Klub Dyskusyjny (2021), *Minimalny koszyk produktowy*, „Ekonomiczny Klub Dyskusyjny” [online], edclub.com.ua/tegy/minimalnyy-produktovyy-koshyk, dostęp: 15.11.2021.

Frączyk J. (2021), *Polski PKB wyższy niż wcześniej liczone. GUS podał wstępne dane*, „Business Insider Polska” [online], businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/wartosc-pkb-polski-w-2020-gus-podal-wstepne-dane/wrv01z2, dostęp: 15.11.2021.

Fryc J. (2020), *Przez dekadę Polacy podwoili majątek. Oto jak oszczędzają*, „Analizy Online” [online], www.analizy.pl/tylko-u-nas/26450/przez-dekade-polacy-podwoili-majatek-oto-jak-oszczedzajasach, dostęp: 15.11.2021.

Fundusz Emerytalny Ukrainy (2020), *Dane o przeciętnej wysokości wypłaty emerytalnej*, „Fundusz Emerytalny Ukrainy” [online], www.pfu.gov.ua/statystyka/dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/arhiv-zapitannya-vidpovidi-peremishhenim-dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/2020-dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/, dostęp: 15.11.2021.

Główny Urząd Statystyczny (2002), *Gospodarstwo domowe* [online], stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/103,pojecie.html, dostęp: 15.11.2021.

Główny Urząd Statystyczny (2016), *Prognoza gospodarstw domowych na lata 2016–2050*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2018), *Zeszyt metodologiczny. Badanie budżetów gospodarstw domowych*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2019), *Stan ludności i prognozy demograficzne według danych GUS do 2050 roku*, XVI Kongres Finansowania Nieruchomości Mieszkaniowych 2019, Ożarów Mazowiecki.

Główny Urząd Statystyczny (2021a), *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2020 roku. Stan w dniu 31 XII*, „Główny Urząd Statystyczny” [online], stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stand-i-struktura-ludnosc-i-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-stand-w-dniu-31-12-2020,6,29.html, dostęp: 15.11.2021.

Główny Urząd Statystyczny (2021b), *Polska w liczbach 2021*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2021c), *Sytuacja gospodarstw domowych w 2020 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych* [online], stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosc/sytuacja-gospodarstw-domowych-w-2020-r-w-swietle-badania-budzetow-gospodarstw-domowych,3,20.html, dostęp: 15.11.2021.

Havrysh K. (2020), *Silpo vs Lidl: porównanie cen produktów w Ukrainie i w Polsce*, „PromoKarta” [online], promokarta.com/porivniannia-tsin/silpo-vs-lidl-porivniannia-tsin-na-produkty-v-ukraini-ta-polshchi, dostęp: 15.11.2021.

Kalach A. (2019), *Polityka monetarna a zachowania inwestycyjne ludności Ukrainy*, „Vesnik Grodzieńskiego Uniwersytetu Państwowego im. Janki Kupały. Seria 5. Ekonomia. Socjologia. Biologia”, z. 9, nr 3, ss. 86–92.

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (2019), *Rozporządzenie w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2020 r.*, „Serwis Rzeczypospolitej Polskiej” [online], www.gov.pl/web/premier/rozporzadzenie-w-sprawie-wysokosci-minimalnego-wynagrodzenia-za-prace-oraz-wysokosci-minimalnej-stawki-godzinowej-w-2020-r, dostęp: 15.11.2021.

Kata R., Nowak K., Leszczyńska M. i in. (2020), *Bezpieczeństwo finansowe gospodarstw domowych – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Kulpaka P. (2015), *Struktura oszczędności finansowych gospodarstw domowych w Polsce w latach 2000–2014*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia”, z. 49, nr 4, ss. 311–318.

Kurowski P. (2021a), *Informacja o poziomie i strukturze minimum egzystencji w 2020 r.*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych [online], www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-egzystencji-2, dostęp: 15.11.2021.

Kurowski P. (2021b), *Informacja o poziomie i strukturze minimum socjalnego w 2020 r.*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych [online], www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-socjalne, dostęp: 15.11.2021.

Maciejewski G. (2003), *Poziom zamożności polskich gospodarstw domowych*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Tychy.

Milewski R. (2007), *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Monitor Polski (2020), *Komunikat Prezesa Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z dnia 19 lutego 2020 r. (Poz. 197)*, Internetowy System Aktów Prawnych [online], isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/Doc-Details.xsp?id=WMP20200000197, dostęp: 15.11.2021.

Monitor Polski (2021), *Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 lutego 2021 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2020 r.*, „Lex” [online], sip.lex.pl/akty-prawne/mp-monitor-polski/przecietne-wynagrodzenie-w-gospodarce-narodowej-w-2020-r-19079592, dostęp: 15.11.2021.

Narodowy Bank Polski (2021a), *Inflacja bazowa*, Narodowy Bank Polski [online], www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/bazowa/bazowa.htm, dostęp: 15.11.2021.

Narodowy Bank Polski (2021b), *Kursy walut*, Narodowy Bank Polski [online], www.nbp.pl/home.aspx?f=/kursy/arch_a.html, dostęp: 15.11.2021.

Narodowy Bank Ukrainy (2021), *Komentarz Narodowego Banku stosunkowo inflacji w 2020 roku*, Narodowy Bank Ukrainy [online], bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2020-rotsi, dostęp: 15.11.2021.

Nosova Y. (2015), *Oszczędności gospodarstw domowych jako źródło zasobów inwestycyjnych w Ukrainie*, „Ekonomia”, nr 2 (167), ss. 73–80.

Ogonowska-Rejer A., Kucharczyk K. (2021), *Koszyk z zakupami coraz droższy*, „Rzeczpospolita” [online], www.rp.pl/Gospodarka/311119927-Koszyk-z-zakupami-coraz-drozszy.html, dostęp: 15.11.2021.

Onyskiv M. (2020), *ATB lub Biedronka: porównanie cen podstawowych produktów*, „PromoKarta” [online], promokarta.com/porivniannia-tsin/atb-chy-biedronka-porivniania-tsin-na-bazovi-produkty, dostęp: 15.11.2021.

Państwowa Służba Statystyki Ukrainy (2020a), *Charakterystyki socjalno-demograficzne gospodarstw domowych Ukrainy w 2020 roku*, „Państwowa Służba Statystyki Ukrainy” [online], www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_cdhd_zb.htm, dostęp: 15.11.2021.

Państwowa Służba Statystyki Ukrainy (2020b), *Samoocena poziomu swoich przychodów przez gospodarstwa domowe Ukrainy*, Państwowa Służba Statystyki Ukrainy, Kijów.

Państwowa Służba Statystyki Ukrainy (2020c), *Średnie ceny spożywcze na towary (usługi) w 2020 roku*, „Państwowa Służba Statystyki Ukrainy” [online], www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ct/sctp/Arch_sctp_u.htm, dostęp: 15.11.2021.

Państwowa Służba Statystyki Ukrainy (2021a), *Średnia liczba ludności (szacunkowa) w okresie styczeń – grudzień 2020*, „Państwowa Służba Statystyki Ukrainy” [online], ukrstat.org/uk/operativ/operativ2020/ds/kn/kn_u/arh_kn2020_u.html, dostęp: 15.11.2021.

Państwowa Służba Statystyki Ukrainy (2021b), *Przeciętne miesięczne wynagrodzenie według regionów*, „Państwowa Służba Statystyki Ukrainy” [online], www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/reg_zp_m/reg_zpm_u/arh_zpm_u.htm, dostęp: 15.11.2021.

Państwowa Służba Statystyki Ukrainy (2021c), *Wydatki i zasoby gospodarstw domowych Ukrainy w 2020 roku*, Państwowa Służba Statystyki Ukrainy, Kijów.

Radio Svoboda (2021), *PKB Ukrainy w 2020 roku spadł o 4% – Państwowa Służba Statystyki Ukrainy*, „Radio Svoboda” [online], www.radiosvoboda.org/a/news-padinnya-vvp-ukrajina-2020/31163807.html, dostęp: 15.11.2021.

Rytlewska G., Kłopocka A. (2010), *Wpływ czynników demograficznych na poziom i strukturę oszczędności gospodarstw domowych w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2010, nr 41 (1), ss. 57–80.

Slovo i dilo (2021), *Jak zmieniały się taryfy opłat za media w okresie niepodległości Ukrainy*, [online], www.slovoidilo.ua/2021/01/20/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvallysya-taryfy-komunalni-posluhy-period-nezalezhnosti-ukrayiny, dostęp: 15.11.2021.

Stanecki M. (2021), *Zasada godziwego wynagrodzenia bez znaczenia dla pracownika*, „Gazeta Prawna” [online], praca.gazetaprawna.pl/artykuly/8152885,zasada-godziwego-wynagrodzenia-pracownik-zus-zasilek.html, dostęp: 15.11.2021.

Świecka B. (2008), *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, Difin, Warszawa.

Świecka B. (2011a), *Finanse gospodarstw domowych i finanse osobiste – nowe wyzwania teorii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 174, ss. 602–610.

Świecka B. (red.) (2011b), *Finanse osobiste i finanse gospodarstw domowych – nowe wyzwania teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Tartasiuk S. (2020), *Tylko 1% Ukraińców inwestuje swoje oszczędności*, „Minfin” [online], minfin.com.ua/ua/2020/10/15/54057030/, dostęp: 15.11.2021.

Tropina V. (2016), *Oszczędności ludności jako podstawa kształtowania potencjału inwestycyjnego gospodarstw domowych*, „Ekonomia i Państwo”, nr 1, ss. 18–21.

Tsishchuk R. (2015), *Analiza dynamiki i struktury oszczędności Ukraińców, ich rola w krajowym wzroście gospodarczym*, „Analiza Ekonomiczna: Zbiór Prac Naukowych”, nr 20, ss. 71–75.

Tsytoł R. (2018), *Oszczędności gospodarstw domowych jako niezaangażowany zasób inwestycyjny*, „Ekonomia i Państwo”, nr 12, ss. 74–80.

Ustawa z dnia 14 listopada 2019 r. nr 294-IX o Państwowym budżecie Ukrainy na 2020 rok (VVR z 2020 r. Nr 5, poz. 31 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 r. Nr 24 poz. 141 z późn. zm.).

Wirtualna czytelnia materiałów edukacyjnych (2020), *Wartość minimalnego koszyka spożywczego*, Wirtualna czytelnia materiałów edukacyjnych [online], subject.com.ua/economic/dict/106.html, dostęp: 15.11.2021.

Zalega T. (2007), *Gospodarstwo domowe jako podmiot konsumpcji*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski”, nr 1, ss. 7–24.

Rafał Szrajnert | info@rafalszrajnert.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Perspektywy rozwoju marketingu cyfrowego

Digital Marketing Development Prospects

Abstract: The article presents the basic forecasts of the direction in which digital marketing will develop. The basic concepts of internet and digital advertising are discussed. The verdicts of European bodies and offices regarding online privacy and data protection, which directly affects advertising strategies, were also cited. The recommendations that appear in the literature were analyzed. It has also been shown that the right choice of strategy is one of the key elements in the development of a marketing in organization.

Key words: digital marketing, digital trends, future of marketing, internet marketing, digital marketing development prospects

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, aby się rozwijać, jest zobowiązane w trakcie swojej działalności pozyskiwać nowych klientów. W dobie rosnącego zainteresowania marketingiem cyfrowym, kiedy zmiany następują niebywale często, w przypadku głównych systemów reklamowych – nawet kilka razy w ciągu roku, a trendy w popandemicznym świecie zmieniają się równie szybko, powstaje konieczność podejmowania tylko najbardziej sprawdzonych działań, co jednak utrudniają zmiany w prawie dotyczące ochrony danych osobowych w internecie. Z tego powodu powstał pomysł omówienia w artykule najważniejszych kwestii oraz przewidywań odnośnie do przyszłych

trendów związanych z ochroną danych, sztuczną inteligencją i uczeniem maszynowym, a także big data. Głównym celem artykułu jest weryfikacja, czy obecnie podejmowane działania mogą stanowić, zarówno dla użytkowników, jak i marketerów, konkretne wskazówki, jak postępować w przypadku zmian prawa i systemów reklamowych. Narzędzia, którymi obecnie dysponujemy (w tym wymienione w dalszej części pracy najszybciej rozwijające się klastry tematyczne), pozwalają w szybkim tempie gromadzić dane o użytkownikach, przy czym jednocześnie istnieje duża liczba obostrzeń dotyczących przetwarzania tych danych.

W niniejszym artykule wskazano, jakie trendy będą w najbliższych latach najważniejsze z perspektywy przedsiębiorstw inwestujących w marketing cyfrowy, lub dokładniej: w marketing internetowy. Podstawowym materiałem badawczym wykorzystanym w analizie były wyroki Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, akty prawne komisji i organów państwowych kilku krajów Europy w sprawie naruszeń prywatności przez firmy ze Stanów Zjednoczonych. Dokonano także przeglądu literatury naukowej oraz stanowisk największych przedsiębiorstw, które kreują marketing online.

W celu lepszego zrozumienia tematu sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czym się różni marketing cyfrowy od marketingu internetowego?
2. Jakie trendy w marketingu cyfrowym występują obecnie, a pojawienie się jakich przewidujemy w przyszłości?
3. Jaki wpływ ma nacisk kładziony przez państwa europejskie i organy zajmujące się egzekwowaniem stosowania przepisów GDPR/RODO na marketing?

Jak zmienia się marketing pod wpływem technologii

Świat cyfrowy, szczególnie po pandemii COVID-19, zmienił się w ekspresowym tempie. Wiele przedsiębiorstw po zamknięciu placówek stacjonarnych było zmuszonych do wejścia w obszar marketingu internetowego. Digitalizacja objęła praktycznie wszystkie aspekty naszego życia: zwykłych przedsiębiorców, urzędy, a także szkoły czy uniwersytety. W wielu źródłach zaczął się pojawiać nowy termin – „marTech”, opisujący synergię dwóch dziedzin – technologii i marketingu [Baltes 2017]. Głównym założeniem tej koncepcji jest zastosowanie technologii w innowacjach marketingowych, wśród których można wymienić [Raghavan, Pai 2021]:

- sztuczną inteligencję (ang. *artificial intelligence*, AI);
- internet rzeczy (IoT) – oznacza sieć obiektów fizycznych, które są wyposażone w oprogramowanie, czujniki i inne technologie w celu łączenia się i wymiany

danych za pośrednictwem internetu z innymi urządzeniami i systemami. IoT ujednolica wszystko we wspólnej infrastrukturze, informuje o stanie zasobów i daje nad nimi kontrolę [Madakam, Ramaswamy, Tripathi 2015];

- rozszerzoną rzeczywistość (AR) i wirtualną rzeczywistość (VR). Technologie mobilne stały się niezbędnym elementem naszego codziennego życia i stylu konsumpcji [Rauschnabel, Felix, Hinsch 2019]. Metaverse – świat wirtualny, w którym użytkownicy tworzą własne postacie (awatary) i żyją ich życiem, można traktować jako wirtualną wersję przyszłości, w której nie jesteśmy już tylko uczestnikami, ale także w pewnym sensie właścicielami dorobku cyfrowego. Osoby biorące udział w wirtualnym życiu zachowują się tak, jakby wszystko było prawdziwe. Chodzą do pracy, zarabiają pieniądze, kupują domy. Za realne pieniądze mogą w świecie online kupować wirtualne przedmioty. Konsumenci funkcjonują w rzeczywistości wirtualnej, a marketerzy szukają sposobów na zintegrowanie tych nowych realiów ze swoimi działaniami marketingowymi. Jak powiedział Mark Zuckerber (założyciel Facebooka/Meta) w wywiadzie dla amerykańskiej telewizji CNBC: „Mamy nadzieję, że uda nam się dotrzeć do około miliarda ludzi w metawszczęściwie... Każdy z nich będzie kupował towary cyfrowe... niezależnie od tego, czy jest to odzież dla ich awatara, czy inne towary cyfrowe...” [Novet 2022]. Jak można zauważyć, analizując raport wyników finansowych firmy Facebook/Meta za czwarty kwartał 2021 [Meta (Facebook) (FB) – Revenue, 2022], firma wygenerowała 33,7 mld dolarów amerykańskich zysku. Niecałe 3%, czyli 877 mln dolarów, stanowił przychód z usług VR, ich spółki zależnej Reality Labs;
- przetwarzanie języka naturalnego (ang. *natural language processing*, NLP) – jest to dziedzina zajmująca się automatyzacją analizy, rozumienia i tłumaczenia języka ludzkiego [Kang i in. 2020]. Komunikacja między maszyną a człowiekiem odgrywa obecnie coraz większą rolę. Zastąpienie ludzi botami może przyczynić się do znacznego zmniejszenia kosztów [Blog Maruti Tech 2017];
- technologię łańcucha bloków (*blockchain*, BCT) – jest to technologia, która służy do przechowywania oraz przesyłania informacji o transakcjach zawartych w internecie [Blockchain 2022].

Obecnie jesteśmy również świadkami przekształcania, na skutek zmian technologicznych, sieci WWW (z ang. *World Wide Web*) w tak zwaną sieć Web 3.0. Sieć WWW uznaje się za najszybciej rozwijające się medium publikacyjne, z jakim mieliśmy kiedykolwiek do czynienia [Rudman, Bruwer 2016]. Dla zachowania jej konkurencyjnego charakteru w biznesie konieczne wydaje się ciągle monitorowanie zmian

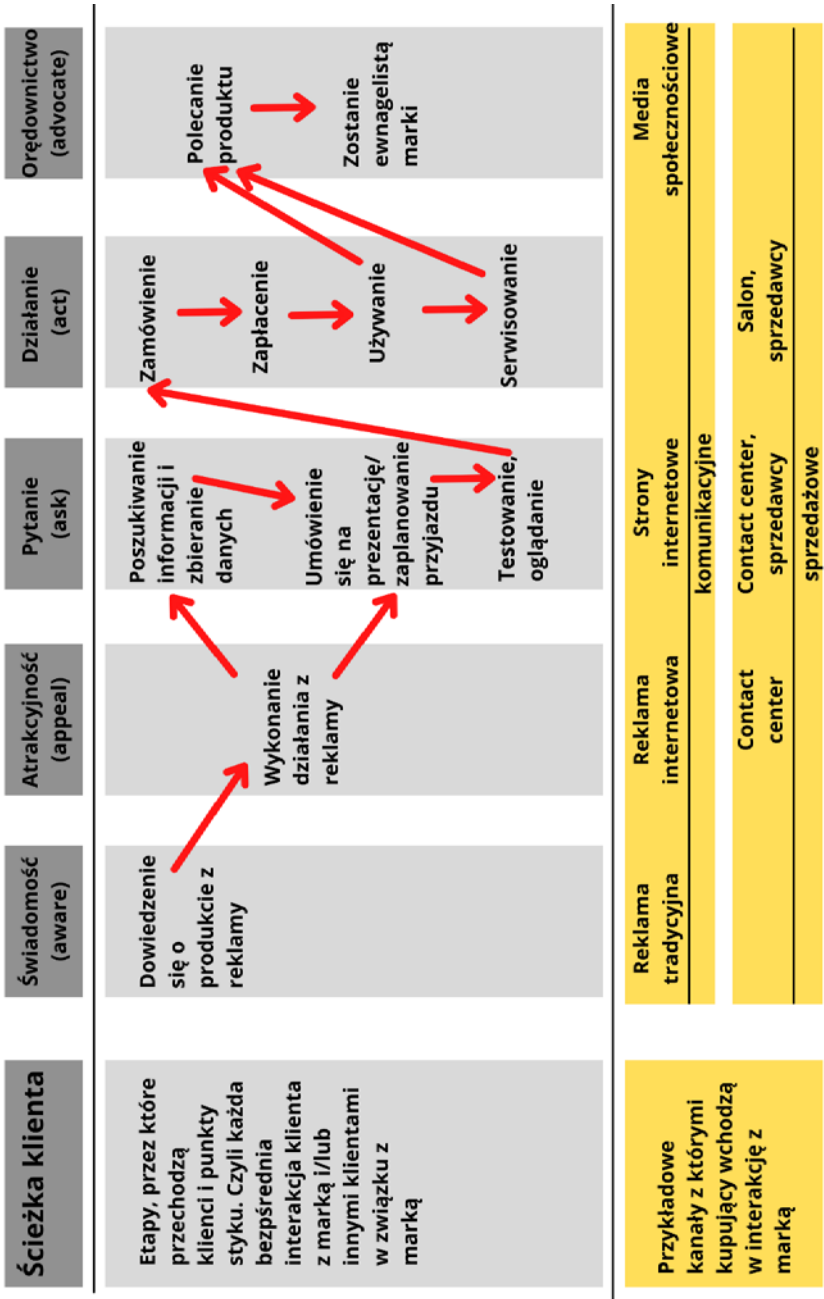
technologicznych. W latach 90. ubiegłego wieku mieliśmy do czynienia z Web 1.0., która zapewniała tylko statyczne doświadczenia, a użytkownik internetu był tylko obserwatorem [Nath, Dhar, Basishtha 2014, s. 1]. Sieć Web 2.0 umożliwiała już interaktywne doświadczenia, co oznacza, że można było komunikować się z innymi i tworzyć treści. Z kolei faza Web 3.0 pozwala nam postrzegać sieć jako semantyczną technologię sieciową, zintegrowaną z aplikacjami sieciowymi na dużą skalę lub takimi, które je napędzają [Hendler 2009, s. 3].

W świecie marketingu i reklamy obowiązywał kiedyś dość sztywny podział – na budowanie marki, wizerunku (ang. *branding*) i na marketing bezpośredni (ang. *direct response*) [Hollis 2005]. Obecnie widoczny jest trend polegający na łączeniu tych dwóch obszarów i kreowaniu marketingu efektywnościowego (ang. *performance marketing*). Przez lata uważano, że te dwa podejścia były ze sobą sprzeczne, natomiast w tej chwili stawia się na ich integrację, czerpiąc korzyści z każdej z nich [Peltier, Mueller, Rosen 1992]. O ciekawym podejściu do łączenia efektywności (*performance*) z budowaniem wizerunku (*branding*) możemy przeczytać w raporcie McKinsey: „Ogromne ulepszenia w technologiach śledzenia danych sprawiły, że to, co nazywamy »performance branding«, jest dyscypliną równie rygorystyczną i skuteczną, jak bardziej popularne praktyki marketingu wydajnościowego... firmy muszą... przestrzegać rygorystycznych metod i narzędzi zarządzania zgodą konsumenta, aby upewnić się, że wykorzystanie tych danych... jest w pełni zgodne ze wszystkimi odpowiednimi przepisami, zasadami i regulacjami. Dzięki tym zasadom... firmy mogą stosować coraz bardziej zaawansowane techniki przetwarzania danych, aby zrozumieć preferencje kupujących w różnych kanałach i urządzeniach” [*Performance branding and how it is reinventing marketing ROI*, McKinsey, b.r., tłum. własne].

Skuteczne zaprojektowanie ścieżki zakupowej klienta to obecnie jedno z podstawowych zadań dla marketerów. Jak podkreśla Kamocki, „celem dzisiejszego marketingu, czy to w wersji digitalowej, czy offline’owej, jest stworzenie konsumentowi komfortowej przestrzeni do podjęcia decyzji. Dzieje się to poprzez dbanie o reputację produktu, brandu i firmy. To także logistyka informacji oraz budowanie wizerunku eksperta, czyli kogoś pomocnego przy zakupie” [Kamocki 2015].

Mnogość technologii i taktyk marketingowych może czasem przytłaczać i prowadzić do powstania chaosu, szczególnie w większych firmach [Wojnarowski 2018]. Z tego powodu dział marketingu powinien projektować etapy ścieżki zakupowej klienta, tak aby nie odstraszać odbiorcy, a zadbać o jego zadowolenie i zachęcać do dalszych zakupów. Proces ten przedstawia rysunek ilustrujący punkty styku na ścieżce zakupowej klienta.

Rysunek 1. Mapowanie punktów styku i kanałów wzdłuż całej ścieżki zakupowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2017, s. 87.]

Marketing cyfrowy a internetowy

Marketing internetowy, często określany także jako marketing online lub reklama internetowa, to forma marketingu, która wykorzystuje internet, aby zapewniać konsumentom komunikat reklamowy [Yurovskiy 2014]. Do najpopularniejszych form marketingu reklamowego należą: pozycjonowanie organiczne i reklama płatna (ang. *search engine marketing*, SEM), kampanie e-mail, marketing w mediach społecznościowych, reklamy mobilne i reklamy displayowe (w tym używanie banerów internetowych). Innymi słowy, marketing internetowy to korzystanie z technologii, które umożliwiają stworzenie kanałów online umożliwiających przeprowadzenie kampanii (platformy do streamowania wideo online, audiopodcast, e-mail, bazy danych, strony i portale, telewizja mobilna), których celem jest wygenerowanie wartości dla przedsiębiorstwa. Skuteczność tego typu działań możemy oceniać w kategoriach sukcesu promocji kanału (np. rezultat a koszt zdobycia klienta), ogólnej satysfakcji odbiorców, zachowania nabywców, konkretnych wyników poszczególnych kanałów (sprzedaż) oraz miary finansowej (rentowność) [Chaffey 2000].

E-marketing to część biznesu, która pozwala otrzymać dostęp do rozwiązań dla szerokich kręgów zainteresowanych [Frąckiewicz 2000]. Wiele firm może dziś szybko się rozwijać, ponieważ to, co kiedyś było zarezerwowane tylko dla największych organizacji, jak m.in. kosztowne reklamy w telewizji, może być stosowane – za znacznie mniejsze pieniądze – w telewizji internetowej czy platformach streamingowych typu YouTube. W dużej mierze zniesione zostały więc koszty wejścia do branży reklamowej.

Marketing cyfrowy (ang. *digital marketing*) jest pojęciem znacznie szerszym niż marketing internetowy, ponieważ zakłada wykorzystanie różnych kanałów cyfrowych lub zintegrowanie tradycyjnych kanałów w wirtualnej przestrzeni marketingowej [Girchenko, Ovsiannikova 2016]. Pojęcie digital jest terminem ogólnym, który opisuje wszystko to, co wykorzystuje platformę cyfrową do marketingu, od platform mediów społecznościowych po reklamy telewizyjne. Pamiętać należy, że reklamy marketingu cyfrowego nie ograniczają się tylko do internetu. Tak więc koncepcja digital uzupełnia formy promocji marketingu internetowego o media takie jak reklama SMS, reklama telewizyjna, billboardy cyfrowe czy reklama radiowa. Pojawienie się nowych platform cyfrowych spowodowało w ostatnich latach duże zmiany w zachowaniach konsumentów [Polanco-Diges, Debasa 2020].

Perspektywy rozwoju marketingu cyfrowego

W wielu branżach na przestrzeni kilku ostatnich lat byliśmy świadkami olbrzymich zmian. Warto w tym momencie przywołać kilka ważnych danych dotyczących transformacji cyfrowej w Polsce:

- 91% kadry kierowniczej dostrzega potencjał związany z transformacją cyfrową;
- sytuacja związana z COVID-19 zmotywowała 27% firm do wdrażania rozwiązań cyfrowych;
- 21% spółek określa swój obszar działania jako tradycyjny, ale mimo wszystko z wysokim potencjałem zastosowania nowoczesnych rozwiązań w niedalekiej przyszłości;
- 77% utożsamia digitalizację ze zwiększeniem efektywności;
- 14% firm korzysta ze specjalistycznego oprogramowania dostosowanego do ich potrzeb [Raport EY 2020].

Obecnie w przedsiębiorstwach, które pragną budować swoją przewagę konkurencyjną w zakresie optymalizacji łańcuchów dostaw, kładzie się duży nacisk na rozwój technologii [Ocicka 2017]. Na znaczeniu zyskują technologie SMAC. Skrótowiec pochodzi od angielskich słów *social, mobile, analytics, cloud*, co można przetłumaczyć jako: *społeczność, urządzenia mobilne, analityka, chmura*. Technologie SMAC powoli stają się podstawowymi narzędziami warunkującymi sprawne zarządzanie [Adamczewski 2017].

W najbliższych latach mocno zmieni się koncepcja doświadczenia klienta (ang. *customer experience*). Obserwujemy ścisły związek pomiędzy wzrostem satysfakcji klienta i osiąganiem większych zysków przez przedsiębiorstwo [Sahu, Deng, Molah 2018]. Wymienia się trzy główne elementy, które pozwalają cyfrowo przekształcać doświadczenia klientów:

- zrozumienie klienta. Zaawansowane systemy pozwalają uzyskiwać lepsze zrozumienie konkretnych segmentów rynku. Przykładowo, niektóre marki mogą badać zachowania odbiorców w mediach społecznościowych, aby lepiej zrozumieć, co konkretnie powoduje, że odbiorcy są zadowoleni, albo wręcz przeciwnie. Pojawia się również dynamiczny marketing. Takie działania pozwalają na przykład zmieniać w czasie rzeczywistym cenę produktów.
- najlepsze możliwości wzrostu. Korzysta się z technologii, aby polepszyć wyniki sprzedaży. Firmy integrują dane zakupowe, aby zapewniać bardziej spersonalizowaną obsługę i handel czy oferować niestandardowe pakiety produktów.
- punkty kontaktu z klientem. Zadowolenie odbiorców można polepszać, wybierając najlepsze kanały do komunikacji. Powszechnym działaniem przedsiębiorstw jest zakładanie kont na platformach społecznościowych po to, aby

wchodzić w interakcje z odbiorcami, co częściowo pozwala również na crowdsourcing [Westerman, Bonnet, McAfee 2014].

W pracy Sahu i współautorów poświęconej omówieniu krytycznych czynników sukcesu transformacji cyfrowej w celu poprawy obsługi klienta zidentyfikowano cztery obszary, które są kluczowe dla osiągnięcia zamierzonego pozytywnego rezultatu [Sahu, Deng, Mollah 2018]. Są to: wymiar analityczny, biznesowy, digitalowy i przedstawiający spojrzenie klienta, które bardziej szczegółowo zostały omówione w tabeli.

Tabela 1. Wymiary dotyczące doświadczeń klienta podczas wdrażania transformacji cyfrowej w przedsiębiorstwach

Wymiar	Podwymiar	Krytyczne czynniki dla sukcesu
Analityka	Analityka danych	Zrozumienie danych, zarządzanie danymi, analiza danych w czasie rzeczywistym
	Analityka procesu	Identyfikacja wzorców zachowań konsumentów, analityka na bazie segmentacji, polepszony wgląd
	Analityka trendów	Analiza prognostyczna, marketing predykcyjny i obsługa, błyskawiczne informacje o kliencie, podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym, analityka wykorzystania mocy produkcyjnych
Biznes	Wykonanie strategiczne	Zapewnienie klientom bardziej dokładnego wglądu, realizacji zorientowane na klienta, rozumienie potrzeb klienta, adaptacja do zmieniających się sytuacji rynkowych
	Model biznesowy	Dynamiczny model wyceny, efektywny model wyceny, rozszerzanie zasięgu geograficznego
	Propozycja wartości	Ciągła innowacyjność, wartość ekonomiczna, unikalne produkty i usługi, wartość emocjonalna, uznanie i nagradzanie pożądaných zachowań
Klient	Proces	Uprozczone procesy dla klienta, przejrzystość działań, optymalizacja procesów automatyzacji, spójne doświadczenie na różnych kanałach i na różnych urządzeniach
	Współpraca	Komunikacja, informacja zwrotna, szkolenie
	Usługi	Samoobsługa, lepszy czas reakcji serwisu, serwis 24/7 w czasie rzeczywistym, personalizacja serwisu, poprawa zarządzania wiedzą
	Zaangażowanie	Proaktywne zaangażowanie, personalizowany marketing, zintegrowane kanały offline i online
Digital	Integracja	Integracja z platformami i rozwiązaniami innych firm, integracja cyfrowego przedsiębiorstwa, integracja z mediami społecznościowymi
	Zdolność	Platforma i urządzenie dla niezależnych usług, wiele kanałów cyfrowych, wysokiej jakości treści cyfrowe, użyteczność, bezpieczeństwo danych i niezawodność
	Pojemność	Moc przetwarzania, pojemność systemu, wydajność i szybkość, dostępność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sahu, Deng, Mollah 2018, s. 7.]

Niestety, w przypadku części przedsiębiorstw zmiana nie przynosi upragnionego rezultatu. Ludziom brakuje odpowiedniego nastawienia do zmiany i jeśli praktyki przedsiębiorstwa są wadliwe, to transformacja cyfrowa tylko powiększa te wady [Tabrizi i in. 2019].

Bardzo ważnymi zagadnieniami związanymi z transformacją cyfrową są prywatność i bezpieczeństwo danych. W świecie marketingu online obecnie najczęściej poruszonymi tematami z tej dziedziny są wykorzystanie plików cookies (tzw. ciasteczek) i znaczenie wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE) C-311/18 z dnia 16 lipca 2020 r. w sprawie skargi Maksymiliana Schremsa dotyczącej niezgodnego z prawem transferu danych osobowych z serwerów firm zarejestrowanych w Europie na serwery w Stanach Zjednoczonych [Wyrok Trybunału (wielka izba) 2020]. To głośna sprawa, która zmieniła spojrzenie na handel danymi. Spór dotyczył amerykańskich firm, które w Europie rejestrowane są najczęściej w Irlandii. Każda europejska spółka musi przestrzegać wszystkich reguł związanych z przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych. Tymczasem Facebook czy Google przekazywały dane do oddziałów w USA, ponieważ tam mieści się część ich serwerów. Prezes Polskiego Urzędu Ochrony Danych Osobowych podkreślił konieczność spójnego podejścia do oceny konsekwencji, jakie niosą te zmiany [Aktualności – UODO 2020]. W rezultacie ogłoszenia wyroku:

- Tarcza Prywatności UE–USA jest nieważna. Mowa o decyzji wykonawczej Komisji (UE) [Decyzja wykonawcza Komisji (UE) 2016/1250 z dnia 12 lipca 2016 r. przyjęta na mocy dyrektywy 95/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie adekwatności ochrony zapewnianej przez Tarczę Prywatności UE–USA (notyfikowana jako dokument nr C(2016) 4176) 2016].
- standardowe klauzule umowne co do zasady są ważne. Mowa o decyzji Komisji 2010/87/UE z dnia 5 lutego 2010 r. [Decyzja Komisji z dnia 5 lutego 2010 r. w sprawie standardowych klauzul umownych dotyczących przekazywania danych osobowych podmiotom przetwarzającym dane mającym siedzibę w krajach trzecich na mocy dyrektywy 95/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (notyfikowana jako dokument nr C(2010) 593) 2010]. Trzeba nadmienić, że samo zawarcie umowy na bazie standardowych klauzul umownych z podmiotem z USA nie zapewnia legalności transferu danych osobowych. W związku z tym administrator musi za każdym razem je analizować.

Wyrok ten wprowadził duże zmiany. Skoro TSUE unieważnił *Privacy Shield*, czyli umowę o ochronie danych osobowych wynegocjowaną między UE a USA, to w stosunku do podmiotów stosujących narzędzia śledzące użytkowników pojawiły się pewne obostrzenia. Najpopularniejsze narzędzia tego typu to m.in. Google

Analytics, których właścicielem jest Google, z siedzibą w USA. W związku z tym do organów krajowych zaczęły napływać skargi. Precedensowy okazał się przypadek Austrii. Tamtejszy organ zajmujący się ochroną danych osobowych (DSB, Datenschutzbehörde) otrzymał skargi na działalność firm Facebook i Google [DSB (Austria) – 2021-0.586.257 (D155.027) 2021]. Jak informuje DSB na swojej stronie internetowej, 15 lutego 2022 r. rozpoczęto pierwsze „skoordynowane działanie” Europejskiej Rady Ochrony Danych (EDSA). Dotyczyło ono korzystania z usług w chmurze przez organy publiczne [Bekanntmachungen – Datenschutzbehörde 2022]. Efektem końcowym było uznanie, że Google Analytics jest nielegalne. W ślad za Austrią poszła Francja. Krajowa komisja CNIL (Commission Nationale de L’informatique et des Libertés) powiadomiła kilka organizacji o konieczności przestrzegania przepisów unijnych w zakresie korzystania z Google Analytics, podkreślając fakt przekazywania danych do Stanów Zjednoczonych bez wystarczających gwarancji praw europejskich użytkowników [CNIL 2022]. Google skomentowało działania Austrii 2 lutego 2022 roku: „W styczniu austriacki organ ochrony danych orzekł, że implementacja Google Analytics przez lokalnego wydawcę internetowego nie zapewnia odpowiedniego poziomu ochrony, ponieważ amerykańskie agencje bezpieczeństwa mają teoretyczną możliwość dostępu do danych osobowych użytkowników... decyzja ta dotyczy tylko jednego konkretnego wydawcy i jego konkretnych okoliczności, zdajemy sobie sprawę, że stanowi ona wyzwanie dla innych klientów Google Analytics... Dlatego pracujemy nad dodaniem dodatkowych narzędzi kontroli, które umożliwią klientom dalsze dostosowywanie gromadzonych danych analitycznych, co umożliwi im dalsze korzystanie z Google Analytics w sposób zgodny z ich celami dotyczącymi zgodności...” [Regarding international data transfers in Google Analytics – Analytics Help 2022].

Inną bardzo ważną rzeczą, jeśli chodzi o trendy w rozwoju marketingu cyfrowego, ściśle powiązaną z prywatnością, są ciasteczka (ang. *cookies*). Przeglądarki internetowe i serwery zazwyczaj używają plików cookies do przechwytywania informacji o użytkownikach. Są to małe pliki, które marketerom służą głównie do zapisywania danych o naszych preferencjach. Zgromadzenie takich danych umożliwia remarketing, czyli np. pokazywanie spersonalizowanych reklam na podstawie wcześniejszych interakcji ze stroną internetową firmy [Isoraite 2019]. Klienci rzadko kupują od razu. Często muszą dowiedzieć się czegoś więcej przed podjęciem decyzji zakupowej, mogą chcieć porównać ceny, przeczytać opinie lub skonsultować się z innymi. Skoro pierwsza wizyta często nie kończy się zakupami, to jest spora szansa, że odwiedzający sklep internetowy po prostu zapomni o produkcie. Remarketing może służyć przypomnieniu takiemu użytkownikowi o tym, co przeglądał, i skłonić go do powrotu na daną stronę. Śledzenie to praktyka polegająca na gromadzeniu danych wrażliwych,

która jest powszechnie wykorzystywana m.in. w aplikacjach na smartfony. Jej wartość wynika z tego, że służy wspieraniu modeli przychodowych opartych na reklamach. Firma Apple wprowadziła dwie istotne zmiany w swoim systemie iOS 14:

- etykiety *Privacy Nutrition*, które ujawniają, jaki rodzaj danych przetwarza każda aplikacja oraz
- obowiązkowy system opt-in, umożliwiający śledzenie w systemie iOS, a więc zapewniający przejrzystość śledzenia w aplikacji (ATT) dzięki temu, że użytkownik musi w jasny sposób (bez domniemanej zgody) wyrazić pozwolenie [Kollnig i in. 2022].

Z biegiem lat pojawiało się wiele zastrzeżeń do plików cookies, dotyczących m.in. tego, że ich stosowanie umożliwia osobom postronnym przypadkowe poznanie danych wrażliwych. Aby to zobrazować, przywołajmy przykład odnoszący się do kwestii zdrowotnych. Jeśli przeglądaliśmy portale internetowe poświęcone pewnemu schorzeniu i w konsekwencji tego wyświetlały się nam reklamy remarketingowe, bazujące na zebranych wcześniej plikach cookies, to nawet osoba, która przypadkiem zobaczyła reklamy wyświetlające się na naszym komputerze albo smartfonie (np. skłaniające do kupna leku na dane schorzenie), mogła poznać wiele informacji na nasz temat. A jak powszechnie wiadomo, dane o stanie zdrowia są danymi wrażliwymi. Tego typu przykładów pojawiało się z biegiem lat coraz więcej, co wpłynęło na ograniczenie wykorzystywania plików cookies. Jak poinformował na oficjalnym blogu firmy dyrektor Google ds. Chrome Justin Schuh, powodem stopniowego wycofywania plików cookies jest domaganie się przez użytkowników większej prywatności, w tym kontroli nad sposobem wykorzystywania ich danych [Schuh 2020]. Opublikowana informacja miała służyć pokazaniu, że Google się zmienia i chce szanować prywatność użytkowników. Wiele innych instytucji na przestrzeni lat również badało sprawę cookies i prywatności, jak np. Irlandzka Komisja ds. Ochrony Danych (The Irish Data Protection Commission's, DPC) [Data Protection Commission 2019]. Większość postępowań jest ciągle w toku, ale obecne stanowiska potwierdzają rozwiązania wypracowane przy okazji sprawy Schremsa.

Wśród rekomendacji, jakie stosuje się w przypadku rosnących ograniczeń w wykorzystywaniu danych stron trzecich (ang. *3rd party data*), wymienia się głównie odpowiednie strategie, które bazują na własnych danych (tzw. dane z systemów CRM) oraz *1st party data*, czyli danych, które firmy posiadają od swoich klientów (które zostały im powierzone dobrowolnie), a także *2nd party data* – danych, którymi wymieniają się firmy w branży marketingowej.

Omawiając kwestię danych, warto wspomnieć również o big data, które to stają się podstawą dla firm przy tworzeniu strategii marketingowo-reklamowych, gdyż ilość gromadzonych danych rośnie [Srinivasan, Singh 2022]. W szybkim tempie

będzie się także rozwijać crowdsourcing i analityka danych w chmurze. Crowdsourcing może obniżyć koszty, a także wzmocnić chęć partycypowania ze strony konsumentów. W związku z tym często poruszana jest także kwestia rosnących wydatków na tworzenie contentu [Vukmirović, Domazet, Lazić 2022].

Następny olbrzymi krok to automatyzacja marketingu. Jak podkreśla Łapińska: „Wyzwaniem okaże się umiejętność połączenia różnych technologii pod postacią jednego zintegrowanego systemu, który dostarczy holistyczny obraz danych, m.in. na temat konsumenta na jego coraz bardziej skomplikowanej ścieżce zakupowej. To z kolei spowodowane jest otwarciem nowych kanałów komunikacji...” [Łapińska 2019, s. 17]

Autorka wskazuje, że rozwój digital marketingu następuje w różnych obszarach, istotnych z perspektywy dwóch stron – przedsiębiorstw i konsumentów. Wśród najważniejszych zmian można wymienić:

- szybkość przekazu;
- analitykę, która pozwoli lepiej ocenić wysiłki marketingowe;
- skalę – dzięki działaniom online możemy dotrzeć prawie do każdego na świecie;
- tańsze testowanie koncepcji – badania offline w porównaniu z badaniami internetowymi;
- platformy typu SaaS, pozwalające na automatyzację wielu zadań;
- obniżenie kosztów i zwiększenie ROI (ang. *return on investment*), czyli zwrotu z inwestycji – marketing cyfrowy jest bardzo skuteczny ze względu na swoją precyzję i szybkość.

Na przestrzeni ostatnich lat wzrasta zainteresowanie samą koncepcją digital marketingu. Analizując trendy wyszukiwań haseł, można dostrzec trend wzrostowy z wyraźną stabilizacją zainteresowania samym tematem, która może wynikać z wprowadzenia już do życia codziennego zmian i przyzwyczajania się do nich społeczeństwa.

Rysunek 2. Zainteresowanie pojęciem digital marketingu



Źródło: [Google Trends 2022.]

Omawiając kwestie związane z digital marketingiem, należy także wspomnieć o koncepcji uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji. Jak twierdzą Kotane i współautorzy [Kotane, Znotina, Hushko 2019], 26% marketerów używa sztucznej inteligencji do optymalizacji kampanii, a 28% – do rekomendacji produktów. Stosując podejście oparte na danych i metodologię ilościową (w tym łączenie bibliograficzne), grupie badaczy pod przewodnictwem Erevellesa udało się wskazać osiem klastrow tematycznych, które najszybciej się rozwijają. Są to:

- procesy decyzyjne i poznawcze,
- uczenie maszynowe i analiza językowa,
- media społecznościowe i eksploracja tekstu,
- akceptacja i przyjęcie technologii,
- pamięć i logika obliczeniowa,
- sieci neuronowe,
- analiza treści w mediach społecznościowych oraz
- big data i roboty [Erevelles, Fukawa, Swayne 2016].

Technologia jest dostępna praktycznie na wyciągnięcie ręki i pozwala na rozwijanie metod analitycznych dzięki szybkiemu zbieraniu olbrzymich ilości danych [Erevelles, Fukawa, Swayne 2016], co generuje pewne problemy. Wykładniczy wzrost dostępnych, w większości nieustrukturyzowanych danych, powoduje przepełnienie organizacji informacjami [Miklosik, Evans 2020].

Bardzo interesującą wizję przyszłości marketingu cyfrowego kreśli Mazurek, kiedy pisze o „cyfrowym darwinizmie”. Autor podkreśla, że wykluczenie cyfrowe jest współcześnie ograniczeniem podstawowym, co oznacza, że digital staje się częścią naszego świata i gdy próbujemy uciec od wpływu cyfryzacji, możemy stracić kontakt z otaczającym nas światem [Mazurek 2020, s. 11].

Podsumowanie

Celem artykułu było wskazanie nowych trendów w marketingu i cyfryzacji na podstawie analizy wybranych orzeczeń i aktów prawnych, a także literatury i stanowisk największych firm marketingowych, które gromadzą dane. We współczesnym świecie technologie pozwalają na błyskawiczne gromadzenie danych i, co istotne, dane te są częściowo chronione. W obecnych realiach ważne staje się zwłaszcza stworzenie jasnych wytycznych prawnych (sprawy cały czas są w toku) i dostosowanie się gigantów reklamy do nowych realiów.

Bibliografia

Adamczewski P. (2017), *Środowisko SMAC jako determinanta zarządzania 3.0.*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 18(10/1), ss. 11–22.

Aktualności – UODO (2020) [online], <https://uodo.gov.pl/pl/138/1603>, dostęp: 13.09.2022.

Baltes L.P. (2017), *Marketing technology (Martech) – the most important dimension of online marketing*, „Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V”, nr 10(2), ss. 43–48.

Bekanntmachungen – Datenschutzbehörde [online], <https://www.dsb.gv.at/download-links/bekanntmachungen.html>, dostęp: 13.09.2022.

Blockchain [online], <https://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Blockchain&oldid=68115137>, dostęp: 13.09.2022.

Blog Maruti Tech [online], <https://marutitech.com/what-nlp-reasons-everyone-retail-use-it/>, dostęp: 13.09.2022.

Chaffey D. (2000), *Achieving internet marketing success*, „The Marketing Review”, vol. 1(1), ss. 35–59.

CNIL (b.d.) [online], <https://www.cnil.fr/fr/cookies-et-autres-traceurs/regles/questions-reponses-sur-les-mises-en-demeure-de-la-cnil-concernant-lutilisation-de-google-analytics>, dostęp: 13.09.2022.

Data Protection Commission [online], <https://www.dataprotection.ie/news-media/press-releases/data-protection-commission-opens-statutory-inquiry-google-ireland-limited>, dostęp: 13.09.2022.

DSB (Austria) – 2021-0.586.257 (D155.027) [online], [https://gdprhub.eu/index.php?title=DSB_\(Austria\)_-_2021-0.586.257_\(D155.027\)](https://gdprhub.eu/index.php?title=DSB_(Austria)_-_2021-0.586.257_(D155.027)), dostęp: 13.09.2022.

Erevelles S., Fukawa N., Swayne L. (2016), *Big Data consumer analytics and the transformation of marketing*, „Journal of Business Research”, vol. 69(2), ss. 897–904.

Frąckiewicz E. (2000), *E-marketing – Bezwzględna konieczność*, „Marketing w Praktyce”, nr 5, ss. 52–54.

Girchenko T., Ovsiannikova Y. (2016), *Digital marketing and its role in the modern business processes*, „European Cooperation”, vol. 11(18), ss. 24–33.

Google Trends (2022) [online], <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&geo=PL&q=digital%20marketing>, dostęp: 13.09.2022.

Hendler J. (2009), *Web 3.0 Emerging*, „Computer”, vol. 42(1), ss. 111–113.

Hollis N. (2005), *Ten Years of Learning on How Online Advertising Builds Brands*, „Journal of Advertising Research”, vol. 45(2), ss. 255–268.

Isoraite M. (2019), *Remarketing features*, „International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)”, vol. 3(6), ss. 48–51.

Kamocki D. (2015), *Momenty na ścieżce zakupowej*, „Marketing w Praktyce”, nr 11, ss. 52–54.

Kang Y., Cai Z., Tan C.W., Huang Q., Liu H. (2020), *Natural language processing (NLP) in management research: A literature review*, „Journal of Management Analytics”, vol. 7(2), ss. 139–172.

Kollnig K., Shuba A., Van Kleek M., Binns R., Shadbolt N. (2022), *Goodbye tracking? Impact of iOS app tracking transparency and privacy labels*, arXiv: 2204.03556 [preprint].

Decyzja Komisji z dnia 5 lutego 2010 r. w sprawie standardowych klauzul umownych dotyczących przekazywania danych osobowych podmiotom przetwarzającym dane mającym siedzibę w krajach trzecich na mocy dyrektywy 95/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (notyfikowana jako dokument nr C(2010) 593), 039 OJ L (2010) [online], <http://data.europa.eu/eli/dec/2010/87/oj/pol>.

Decyzja wykonawcza Komisji (UE) 2016/1250 z dnia 12 lipca 2016 r. Przyjęta na mocy dyrektywy 95/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, w sprawie adekwatności ochrony zapewnianej przez Tarczę Prywatności UE-USA (notyfikowana jako dokument nr C(2016) 4176), 207 OJ L (2016) [online], http://data.europa.eu/eli/dec_impl/2016/1250/oj/pol.

Kotane I., Znotina D., Hushko S. (2019), *Assessment of trends in the application of digital marketing*, „Scientific Journal of Polonia University”, vol. 33(2), ss. 28–35.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017), *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons.

Łapińska M. (2019), *MarTech-Marketing Technology a rozwój platform SaaS do automatyzacji marketingu*, „Marketing i Rynek”, nr 3, ss. 17–24.

Madakam S., Ramaswamy R., Tripathi S. (2015), *Internet of Things (IoT): A Literature Review*, „Journal of Computer and Communications”, vol. 3(5), ss. 164–173.

Mazurek G. (2020), *Transformacja cyfrowa: Perspektywa marketingu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Meta (Facebook) (FB) – Revenue [online], <https://companiesmarketcap.com/facebook/revenue/>, dostęp: 13.09.2022.

Miklosik A., Evans N. (2020), *Impact of big data and machine learning on digital transformation in marketing: A literature review*, „IEEE Access”, vol. 8, ss. 101284–101292.

Nath K., Dhar S., Basishtha S. (2014), *Web 1.0 to Web 3.0-Evolution of the Web and its various challenges*, „2014 International Conference on Reliability Optimization and Information Technology (ICROIT)”, ss. 86–89.

Novet J. (2022) [online], <https://www.cnn.com/2022/06/22/mark-zuckerberg-envision-1-billion-people-in-the-metaverse.html>, dostęp: 13.09.2022.

Ocicka B. (2017), *Cyfrowa (r)ewolucja w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Studia Ekonomiczne”, vol. 337, ss. 94–108.

Peltier J.W., Mueller B., Rosen R.G. (1992), *Direct response versus image advertising: Enhancing communication effectiveness through an integrated approach*, „Journal of Direct Marketing”, vol. 6(1), ss. 40–48.

Performance branding and how it is reinventing marketing ROI | McKinsey [online], <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/performance-branding-and-how-it-is-reinventing-marketing-roi>, dostęp: 11.07.2022.

Polanco-Diges L., Debasa F. (2020), *The use of digital marketing strategies in the sharing economy: A literature review*, „Journal of Spatial and Organizational Dynamics”, vol. 8(3), ss. 217–229.

Raghavan S., Pai R. (2021), *Changing Paradigm of Consumer Experience Through Martech—A Case Study on Indian Online Retail Industry*, „International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)”, vol. 5(1), ss. 186–199.

Raport EY (2020) [online], https://www.ey.com/pl_pl/raporty-analizy/transformatcja-cyfra-firm-2020, dostęp: 13.09.2022.

Rauschnabel P. A., Felix R., Hinsch C. (2019), *Augmented reality marketing: How mobile AR-apps can improve brands through inspiration*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, vol. 49, ss. 43–53.

Regarding international data transfers in Google Analytics—Analytics Help [online], <https://support.google.com/analytics/answer/11609059>, dostęp: 13.09.2022.

Rudman R., Bruwer R. (2016), *Defining Web 3.0: Opportunities and challenges*, „The Electronic Library”, vol. 34(1), ss. 132–154.

Sahu N., Deng H., Mollah A. (2018), *Investigating the critical success factors of digital transformation for improving customer experience*, „International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM)”.

Schuh J. (2020) [online], <https://blog.chromium.org/2020/01/building-more-private-web-path-towards.html>, dostęp: 13.09.2022.

Srinivasan N., Singh, S. (2022). *Guest editorial: Digital marketing trends*, „Journal of Indian Business Research”, vol. 14(2), ss. 85–87.

Tabrizi B., Lam E., Girard K., Irvin V. (2019), *Digital transformation is not about technology*, „Harvard Business Review”, vol. 13(March), ss. 1–6.

Vukmirović V., Domazet I., Lazić M. (2022), *Global pandemic and digital marketing: Trends and perspectives*.

Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014), *The nine elements of digital transformation*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 55(3), ss. 1–6.

Woynarowski A. (2018), *Jaką ścieżkę zmierza klient*, „Marketing w Praktyce”, nr 5, ss. 6–8.

Wyrok Trybunału (wielka izba). <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=228677&pageIndex=0&doclang=PL&mode=req&dir=&occ=first&part=1&cid=9752016>, dostęp: 13.09.2022.

Yurovskiy V. (2014), *Pros and cons of internet marketing*, „Research Paper”, ss. 1–12.



SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

www.san.edu.pl

CLARK
UNIVERSITY



www.clarkuniversity.eu

ISSN 2543-8190