

**Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku
w dziedzinie zarządzania i edukacji**

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi w Józefowie

Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji

Redakcja:
Magdalena Sitek, Tadeusz Graca



Józefów 2015

Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku
w dziedzinie zarządzania i edukacji

Redakcja naukowa:
Magdalena Sitek, Tadeusz Graca

Recenzja naukowa:
prof. dr hab. Janusz Gudowski
prof. ndzw. dr hab. Mariusz Korczyński

Wydawca: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki
Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie
05-410 Józefów, ul. Sienkiewicza 4
tel./faks: 48 22 789 19 03 www.wsge.edu.pl
e-mail: wydawnictwo@wsge.edu.pl

ISBN 978-83-62753-61-1

Copyright by Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji
bez zgody wydawcy zabronione.

Skład, łamanie, projekt okładki:
Jadwiga Popowska

Korekta:
Monika Rychalska

Druk i oprawa:
INTER-BOOK
Paulina i Grzegorz Indrzejczyk S.C.
Wiejca 51
05-085 Kampinos

Spis treści

Część 1.

W POSZUKIWANIU KONCEPCJI NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ W XXI WIEKU

MICHAŁ CHAJĘCKI, KRZYSZTOF SIKORA <i>Wpływ kultury organizacyjnej na efektywne zarządzanie wiedzą</i>	13
TOMASZ NALEWAJKO <i>Zarządzanie rozwojem pracowników. Droga do pozyskania i utrzymania pracowników</i>	31
ILONA MODRZEJEWSKA, ALDONA ZAKRZEWSKA <i>Zarządzanie talentami jako element strategii personalnej przedsiębiorstwa</i>	47
EWA JASKA, AGNIESZKA WERENOWSKA <i>Zarządzanie mediami w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie</i>	61
GRZEGORZ PIETREK <i>Wybrane aspekty zarządzania systemem wykonawczym w sytuacjach kryzysowych</i>	75
PAWEŁ SITEK <i>Ewolucja zarządzania systemem bankowym w Hiszpanii</i>	95
EWA PACHOLCZYK <i>Strategia przedsiębiorstwa jako determinanta kultury organizacyjnej</i>	109
KATERYNA VASHCHENKO <i>Innowacyjność marketingowa jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa.</i>	123
JANUSZ SARNOWSKI, DARIUSZ PROKOPOWICZ <i>Zastosowanie innowacji marketingowych w przedsiębiorstwach w Polsce</i>	135

IWONA SOBEK <i>Paradoks konkurencja – kooperacja na przykładzie podmiotów współpracujących z Orange Polska S.A.</i>	157
MICHAŁ IGIELSKI <i>Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez pracowników wiedzy – bariery i uwarunkowania</i>	169
PAWEŁ ROMANIUK <i>Audyt bezpieczeństwa informacji działaniem wpływającym na umiejętnie zarządzanie administracją publiczną</i>	193
DOROTA LEWAŃSKA <i>Mystery Shopper – moda czy konieczność</i>	207
MONIKA BOGUSZEWICZ-KREFT, KATARZYNA SOKOŁOWSKA, EWA MAGIER-ŁAKOMY <i>The significance of quality as the coo dimension in customers' purchasing decisions</i>	221
IRINA POLITAŃSKA <i>Wskaźnikowa analiza inwestowania w kapitał ludzki przedsiębiorstwa</i>	239
EWA STAWICKA <i>Spółeczna odpowiedzialność biznesu w praktyce na przykładzie sektora MSP w Polsce</i>	255
BOŻENNA BARBACHOWSKA <i>Controlling kosztów jako narzędzie efektywnego zarządzania organizacją</i>	271
SEBASTIAN BENTKOWSKI <i>Kontrola i nadzór w systemie ochrony zdrowia</i>	293
JUSTYNA BERDZIK <i>Wpływ kultury organizacyjnej na budowanie pozycji lidera na przykładzie Grupy Santander</i>	309
MARLENA NIEMIEC <i>Determinanty negocjacji w misjach poza granicami kraju na przykładzie polskich kontyngentów wojskowych</i>	323

CZĘŚĆ 2.

ZMIENNE KONTEKSTY EDUKACJI A WYZWANIA STRATEGII
„EUROPA 2020”

JOANNA JUSZCZYK-RYGALŁO <i>Edukacja medialna w perspektywie strategii „Europa 2020”</i>	345
EWA JAGIEŁŁO, ANNA KLIM-KLIMASZEWSKA <i>Elementy edukacji ekonomicznej w klasach I–III szkoły podstawowej</i>	355
PAULINA DEPCZYŃSKA <i>Pozaszkolna edukacja obywatelska w Republice Federalnej Niemiec – wnioski dla Polski</i>	375
MAŁGORZATA KAMIŃSKA <i>Współpraca nauczycieli w świetle raportów ewaluacji wewnętrznej szkół</i>	387
MARIA TRZCIŃSKA-KRÓL, BARBARA PILIPCZUK, URSZULA GOSK <i>Kompetencje informatyczno-medialne nauczycieli – doniesienia z badań</i>	401
ALEKSANDRA KRUSZEWSKA <i>Stan rozwoju społecznego i emocjonalnego dzieci rozpoczynających edukację w szkole (doniesienia z badań)</i>	427
KRYSTYNA KAMIŃSKA <i>E-osobowość dziecka w wieku przedszkolnym – miraż czy rzeczywistość</i>	443
JOANNA ŚMIETANKA <i>Senior w Internecie – edukacja 60+</i>	461
EWA MUSIAŁ <i>Rola studiów podyplomowych w podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji zawodowych nauczycieli w percepcji słuchaczy</i>	481

Wprowadzenie

Problematyka artykułów zawartych w tej książce ma co najmniej dwojaki charakter. Pierwsza grupa artykułów wiąże się z szeroko rozumianym zarządzaniem, a druga z zagadnieniami pedagogicznymi. Bez względu na to, jak będziemy podchodzić do rozważanych problemów, zauważyć trzeba, że we współczesnym świecie bardzo wyraźnie występują współzależności pomiędzy odległymi nieraz obszarami działalności człowieka. I choć trudno rozpatrywać te zagadnienia łącznie, to z powodów praktycznych i dydaktycznych są one rozpatrywane oddzielnie.

Współczesna rzeczywistość niesie ciągle zmiany społeczne, polityczne, ekonomiczne i na inne. Skutkiem tych ukierunkowanych, jak się wydaje, przemian jest zjawisko globalizacji, które dla zarządzania ma niebagatelne znaczenie. Zarządzanie w kontekście globalizacji uwzględniać musi nowe jakościowo zjawiska, które kilkanaście lat temu jeszcze nie występowały. Zarządzanie jest obszarem, który nakłada odpowiedzialność i wymaga kreowania i promowania człowieka w organizacji jako najwyższej wartości. Zmiany zachodzące zarówno w Polsce, jak i na świecie są niezwykle dynamiczne, a zatem wymuszają ciągły rozwój, który nie opiera się na schematach. Konieczne wydaje się udzielenie odpowiedzi na temat wzajemnych powiązań w rozwijaniu struktur w organizacjach przyszłości.

Pedagogika zajmująca się szerokim spektrum edukacji i działalności człowieka analizuje również problematykę zarządzania, głównie w szerokim kontekście edukacyjnym. W tym miejscu autorzy podjęli jednak rozważanie dotyczące kontekstów, które niosą kolejne tematy XXI wieku. Należą do nich chociażby te uwarunkowania, które wynikają z tych czynników, które tkwią w samym człowieku, bo to one uruchamiają, pobudzają, ukierunkowują jego działania nastawione na uczenie się przez całe życie bądź też – jak często ostatnimi czasy używa się nowego określenia – edukację całożyciową.

Nie mniej istotne są także uwarunkowania zewnętrzne, systemowe, zwłaszcza po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej i wejściu naszego kraju w eu-

ropejską przestrzeń edukacyjną. Problematyka z tym związana znajduje się w wielu oficjalnych dokumentach zarówno Unii Europejskiej, jak i naszego kraju. Potwierdzeniem tego jest chociażby „Program uczenia się przez całe życie 2007–2013” połączony z programami Erasmus i Leonardo da Vinci, czy tą przyjętą przez polski rząd we wrześniu 2013 roku „Perspektywa uczenia się przez całe życie”. W chwili obecnej jest to jedna z najważniejszych tendencji w szeroko rozumianej edukacji i zapewnienia rozwoju społeczeństw, występująca w wielu politycznych i pragmatycznych programach.

Wydaje się uzasadnione stwierdzenie, że treści przedstawionych tu artykułów zawierają zaledwie wskazanie na kilka obszarów występujących zarówno w dziedzinie zarządzania, jak i pedagogiki, które wymagają dalszej eksploracji i gruntowniejszego poznania.

*Tadeusz Graca
Magdalena Sitek*

CZĘŚĆ 1.
**W POSZUKIWANIU KONCEPCJI
NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA
ORGANIZACJĄ W XXI WIEKU**



Wpływ kultury organizacyjnej na efektywne zarządzanie wiedzą

Impact of organizational culture on effective knowledge management

Abstract: Changes in organizational culture extort organization remodeling. This process involves changing the hierarchy of factors determining business conditions. At the current stage of development, the most important factor is knowledge. An organization focuses on developing a shared vision, which must be understood, mastered and implemented by its members. This new element constitutes a distance to be covered by members of the organization in order to achieve a higher level of functioning. University of Economy in Bydgoszcz, operating on the basis of university of entrepreneurship, in the model of learning organization, is an example of an organization primarily aiming at knowledge management and its exterior emanation. Attaining an appropriate level of performance by the university is implemented in several stages: didactic at the university, which consists of research conduction of by students; then the results of these studies are analyzed at seminars and scientific conferences, to ultimately present the produced outcome to business practitioners.

Keywords: *learning organization, knowledge management, shared vision, personal mastery, team learning, mental models, systems thinking*

Streszczenie: Zmiany zachodzące w kulturze organizacyjnej wymuszają przebudowę organizacji. Proces ten polega na zmianie hierarchii czynników określających warunki działalności gospodarczej. Na obecnym etapie rozwoju najistotniejszym czynnikiem staje się wiedza. Organizacja koncentruje się na wypracowaniu wspólnej wizji,

która musi być zrozumiana, opanowana i realizowana przez jej członków. Ten nowy element stanowi wymiar drogi, którą muszą pokonać członkowie organizacji w celu osiągnięcia wyższego poziomu funkcjonowania. Przykładem organizacji, której podstawowym celem jest zarządzanie wiedzą i jej emanacja w kręgu zewnętrznym, jest Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, działająca na podstawie uniwersytetu przedsiębiorczości, w modelu organizacji uczącej się. Osiągnięcie odpowiedniego poziomu przez uczelnię realizowane jest w kilku etapach: dydaktycznym w uczelni, który polega na realizacji badań przez studentów; następnie analizy wyników tych badań podczas seminariów i konferencji naukowych, aby na koniec przedstawić wypracowane wyniki praktyce gospodarczej.

Słowa kluczowe: *organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą, wspólna wizja, mistrzostwo osobiste, zespołowe uczenie się, modele myślowe, myślenie systemowe*

Wstęp

Sprawność działania organizacji zależy od relacji trzech elementów: struktury organizacji, kwalifikacji pracowników oraz kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna stanowi trwały wyróżnik organizacji. Składa się na nią całościowy kształt fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła i zaakceptowała w trakcie uczenia się rozwiązywania problemów, dopasowywania się do środowiska i integracji wewnętrznej. W tym aspekcie kultura organizacyjna opiera się na wspólnotcie wartości norm i wzorów kulturowych, które funkcjonują w organizacji. W latach 90. XX wieku P.M. Senge zaproponował nowy sposób myślenia, które koncentruje się na podnoszeniu poziomu elastyczności i innowacyjności poprzez permanentne uczenie się. Wiedza tylko wtedy generuje wartość dla biznesu, gdy przemieszcza się w organizacji. Zarządzanie wiedzą to efektywne procesy uczenia się związane z odkrywaniem i stosowaniem ludzkiej wiedzy oraz dzieleniem się nią, które wykorzystują odpowiednie technologie i kulturę organizacyjną w celu poszerzenia kapitału intelektualnego organizacji, prowadząc do poprawy efektywności jej działania. Organizacja oparta na wiedzy to nie tylko teoretyczna koncepcja zrodzona w umysłach teoretyków zarządzania, lecz także trwała tendencja funkcjonowania współczesnych organizacji w zmieniającym się otoczeniu, czego najlepszą ilustracją jest działalność Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy. Przedstawiony materiał został opracowany na podstawie analizy dokumentacji i programów Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy oraz literatury przedmiotu.

1. Rola kultury organizacyjnej

Pojęcie kultury organizacyjnej stało się jednym z kluczowych elementów myślenia menedżerskiej na przełomie XX i XXI wieku. Na wagę tego problemu w organizacji składają się co najmniej dwa powody:

Pierwszy: poszczególne organizacje są w naturalny sposób odmienne. Nawet działając w tym samym sektorze biznesu i mając podobną strukturę organizacyjną, różnią się między sobą. Odczuwają to zarówno pracownicy, jak i osoby z kręgu zewnętrznego (klienci, kontrahenci, partnerzy).

Drugi: nie wszystkie zasady rządzące funkcjonowaniem firmy mają charakter sformalizowany (regulaminy, sposoby postępowania, procedury itp.). Istnieje pewna ukryta dla autsajdera sfera tworząca specyficzny klimat firmy, sprawiająca, że ludzie czują się tam dobrze lub źle, pracują i zachowują się w określony sposób. Dlatego niezbędne staje się zróżnicowanie formalnych i nieformalnych aspektów organizacji (Glińska-Neweś, 2007). Każdy pracownik wie z doświadczenia, że te nieformalne aspekty dyktują większość realnych zachowań i stanowią ukrytą siłę oddziaływającą na ludzi w organizacji. Decydują one o specyficznym duchu organizacji, o tym, czy będzie to miejsce, w którym czujemy się obco, czy u siebie. Przykładowa lista formalnych (jawnych) i pozaformalnych (ukrytych) aspektów funkcjonowania organizacji przedstawia się następująco:

Formalne (jawne) aspekty kultury organizacyjnej to:

- cele, misja komercyjna i plan działania organizacji,
- struktura organizacyjna,
- procedury i zasady regulaminowe,
- zakres uprawnień i odpowiedzialności,
- metody pracy,
- technologia i produkty.

Nieformalne (ukryte) aspekty kultury organizacyjnej to:

- przekonania pracowników,
- wartości i postawy,
- odczucia (strach, gniew, rozpacz, satysfakcja, aprobata),
- język (wyrażenia, sposoby zwracania się do innych osób),
- sposoby wykonywania czynności,
- niepisane normy wewnątrzgrupowe (zasady współpracy) (Aniszewska, 2007, s. 157).

Kultura organizacyjna jest całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła i zaakceptowała w trakcie uczenia się rozwiązywania problemów, dopasowywania się do środowiska i integracji wewnętrznej. W tym aspekcie kultura organizacyjna opiera się na wspólnocie wartości norm i wzorów kulturowych, które funkcjonują w organizacji. Wśród definicji kultury organizacyjnej najważniejszymi są:

- ☉ Enumeryczna – wyliczająca procesy kulturowe w organizacji.
- ☉ Historyczna – stawiająca pytania o ciągłość i dorobek kulturowy organizacji.
- ☉ Normatywna – zwracająca uwagę na regulacyjną rolę kultury w organizacji.
- ☉ Psychologiczna – podkreślająca mechanizmy rozwoju kultury, przede wszystkim przez procesy adaptacji i uczenia się członków organizacji.
- ☉ Strukturalistyczna – koncentrująca się na integracji kultury organizacyjnej oraz jej całościowym, systemowym charakterze.
- ☉ Genetyczna – poszukująca źródeł kultury oraz ujawniająca kulturę organizacyjną (Sułkowski, 2002, s. 50).

Wobec powyższego wyliczenia kultura organizacyjna stanowi zbiór wspólnych wartości, rytuałów, wspólnego języka oraz wszystkich elementów podtrzymujących poczucie wspólnoty wśród członków organizacji. Ponadto jest ona podstawowym wyznacznikiem zachowania w organizacjach, spełniającym cztery ważne funkcje:

- ☉ Poczucia tożsamości.
- ☉ Zaangażowania w misję organizacji.
- ☉ Wspierania stabilności organizacji.
- ☉ Wpływania na zachowanie jednostek – poczucia sensowności środowisk.

Wielu teoretyków zajmujących się organizacją i zarządzaniem próbowało definiować pojęcie kultury organizacyjnej (C. Geertz, G. Hofstede, B. Nogalski, E.H. Schein, Cz. Sikorski, L. Smircich). Mimo pojawiających się różnic w sformułowanych definicjach, nie są one sprzeczne. Generalnie kultura organizacyjna stanowi wypadkową poziomu rozwoju społecznego, dotyczy procesów wyuczonych, wspólnych dla członków organizacji. Stanowi ona czynnik jednoczący zarówno kierownictwo, jak i osoby funkcjonujące w danej organizacji. Wartości funkcjonujące w ramach kultury organizacyjnej danej jednostki stanowią obrazy, wizje rzeczy, procesów pożądaných, uznawanych za właściwe, słuszne moralnie i po-

wszechnie akceptowane. Wartości te są ideałami, które służą do oceny i wartościowania rzeczywistości.

Kultura organizacyjna, jako element stale związany z funkcjonowaniem organizacji, podlega procesom rozwojowym. Można powiedzieć, że kultura organizacyjna pełni funkcję stymulatora rozwoju, tak więc zmiany kultury muszą znajdować odzwierciedlenie w zmianie funkcjonowania organizacji. Pewne zmiany zachodzące w organizacji, np. wzrost liczby relacji partnerskich między kierownikami i pracownikami w organizacji, z jednej strony stanowią inny sposób współpracy, który może powstać tylko wtedy, kiedy zasób wiedzy poszczególnych osób funkcjonujących w organizacji systematycznie się podnosi.

2. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie wiedzą

Jak widać, rozwój kultury organizacyjnej wymusza zwiększone zainteresowanie wiedzą i większe jej wykorzystanie jako najważniejszego zasobu. W miarę pogłębiania się skomplikowania świata zarządzania wysiłek wydatkowany przez członków organizacji w coraz większym stopniu koncentruje się na zdobywaniu wiedzy oraz umiejętności jej przetwarzania i wykorzystywania. Proces ten musi być właściwie korelowany ze zmieniającym się otoczeniem. Zmiany kulturowe w organizacji wywołują konieczność traktowania wiedzy jako pierwszoplanowego zasobu organizacji.

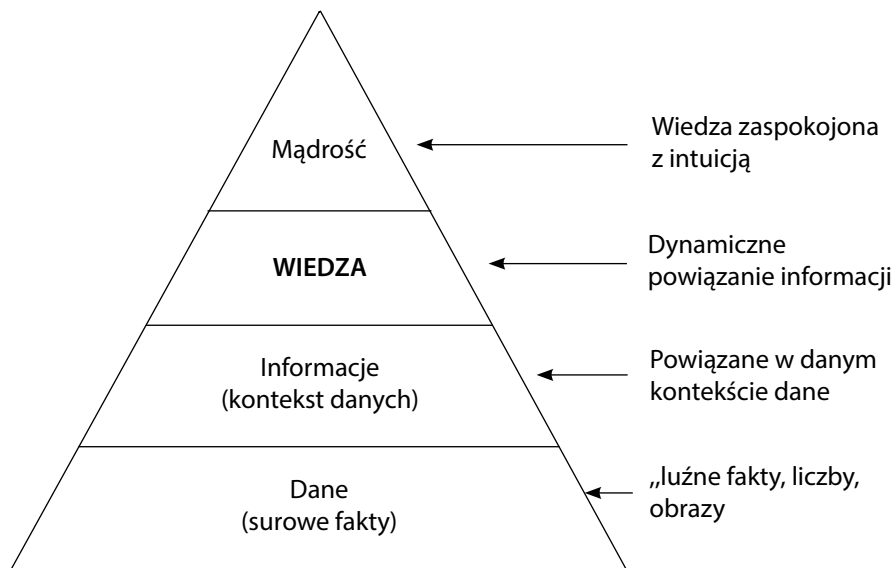
Widoczne jest przyspieszanie rozwoju technologii wynikające z wzrastających wymagań jakościowych dyktowanych przez rynek. Szybkość i intensywność tych zmian w otoczeniu organizacji stale wzrasta, stawiając przed nimi wysokie wymagania. W latach 90. XX wieku P.M. Senge zaproponował nowy sposób myślenia, który koncentruje się na podnoszeniu poziomu elastyczności i innowacyjności poprzez permanentne uczenie się. Stan ten można osiągnąć za pomocą procesu zarządzania wiedzą, w którym aby osiągnąć zamierzone cele, musimy:

- wykorzystać posiadane w organizacji zasoby wiedzy,
- poszukiwać i absorbować zewnętrzne zasoby wiedzy,
- stworzyć sprzyjające warunki do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i jej kreowania przez wszystkich uczestników procesu decyzyjnego.

Zarządzanie wiedzą stanowi wykorzystanie posiadanych zasobów, ale w taki sposób, aby uzyskać efekt synergii (Kisielnicki, 2013, s. 87). W sensie ogólnym (encyklopedycznym) wiedza określana jest jako ogół wiarygodnych informacji

o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania. W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk przedstawiają w trójkącie niematerialnych zasobów organizacji wiedzę jako element znajdujący się między informacją a mądrością.

Rysunek 1. Piramida wiedzy



Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 73

Wiedza to niematerialne zasoby organizacji związane z ludzkim działaniem, stanowiące podstawę przewagi konkurencyjnej. Jest ona związana z posiadanymi zasobami: danych, informacji, procedur oraz z doświadczeniem i wykształceniem.

Z przedstawionych informacji należy przyjąć jako rzecz najistotniejszą, że wiedza nigdy nie osiągnie stanu końcowego, ponieważ w organizacji występuje proces ciągłego uczenia się. Rozwój organizacji proponowany przez P.M. Senge sprowadza się do pięciu dyscyplin uczenia się, są nimi:

- ☉ Wspólna wizja.
- ☉ Mistrzostwo osobiste.
- ☉ Zespołowe uczenie się.
- ☉ Rozpoznawanie modeli myślowych.
- ☉ Systemowe myślenie (Senge).

Zarządzanie wiedzą to efektywne procesy uczenia się związane z odkrywaniem i stosowaniem wiedzy ludzkiej i dzieleniem się nią, które wykorzystują odpowiednie technologie i kulturę organizacyjną w celu poszerzenia kapitału intelektualnego organizacji oraz poprawę efektywności jej działania (Jashapara, 2006, s. 12).

Koncepcja ta postrzegana jest jako jeden ze sposobów i metod budowania przewagi konkurencyjnej. Dotychczas stosowane praktyki zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku w zakresie wprowadzania nowych produktów czy usług stają się coraz mniej skuteczne z powodów łatwości ich kopiowania. Organizacje pragnące przetrwać na tak turbulentnym rynku muszą liczyć się z tym, że pracownicy i ich wiedza są najcenniejszym zasobem, jaki posiadają. Według P. Druckera tradycyjne zasoby, takie jak praca, ziemia i kapitał, stają się przeszkodami, a nie siłą napędową rozwoju, natomiast wiedza staje się kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia.

Zarządzanie wiedzą to także przekształcenie wszystkich zasobów wiedzy znajdujących się w organizacji i w jej otoczeniu w trwałą wartość dla klientów, pracowników, akcjonariuszy i interesariuszy, jak również kreowanie zwiększonej wartości samego przedsiębiorstwa. Wiedza tylko wtedy generuje wartość dla biznesu, gdy przemieszcza się w organizacji. W tych procesach wiedzy i innowacyjności należy szukać w różnych źródłach, jakich dostarcza technologia i umowy know-how. Dużą rolę odgrywa także intuicja. W praktyce wyobrażenia i intuicja dają nam najcenniejsze rezultaty po zastosowaniu właściwych kryteriów odfiltrowujących.

Przedsiębiorstwo może i powinno korzystać z trzech rodzajów wiedzy. Są to:

- Wiedza zasadnicza (rdzenna) – stanowi ona minimalny zakres i poziom wiedzy niezbędnej organizacji (aby mogła konkurować na rynku).
- Wiedza zaawansowana – tworzy ona przewagi konkurencyjne i ma cechy specyficzne, pozwalające odróżnić organizację od konkurentów.
- Wiedza innowacyjna – umożliwia ona działanie według własnych reguł, pozwalających zdystansować się od konkurentów (Grudzewski, 2004).

W zarządzaniu wiedzą bardzo ważną rolę odgrywają technologie informatyczne, systemy zarządzania oraz metody i techniki pomiaru efektywności właściwie wykorzystanej wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego pracowników. Ważna jest też

kultura organizacyjna zorientowana na pracowników wykorzystujących każdy procent ich inteligencji, wyzwająca w nich zapał i entuzjazm. Jest to szczególnie istotne w pracy zespołowej, gdzie tworzone są tzw. zespoły projektowe. Dzielenie się wiedzą i jej wymiana są wówczas wręcz konieczne.

Do kluczowych elementów zarządzania wiedzą zaliczane są:

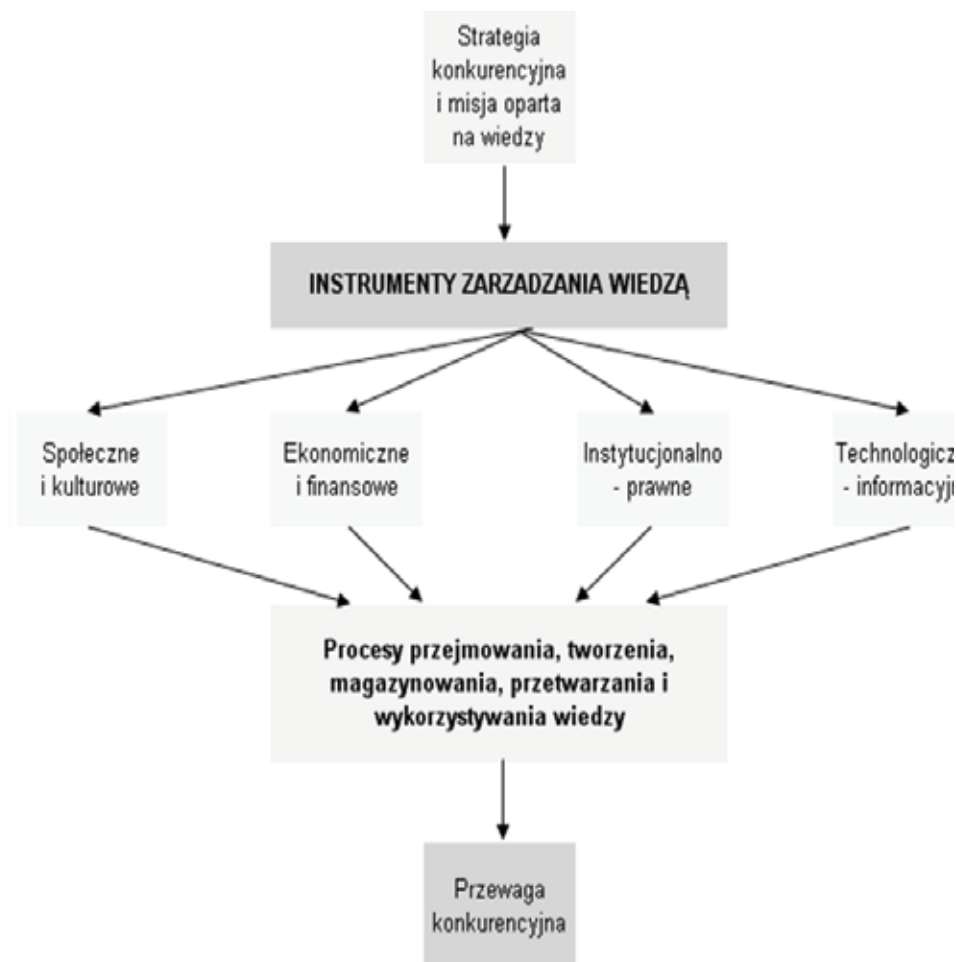
- Lokalizowanie – nadawanie wiedzy będącej w organizacji, jak też w jej otoczeniu przejrzystości, tak aby każdy z jej pracowników mógł odnaleźć potrzebne mu informacje w momencie, kiedy będzie ich potrzebował.
- Pozyskiwanie – przepływ wiedzy z zewnątrz do wnętrza organizacji, następuje przy zatrudnianiu nowego pracownika, a także ze źródeł otoczenia oraz w trakcie szkoleń.
- Dzielenie się – przepływ wiedzy wewnątrz organizacji między jej pracownikami oraz z organizacji do jej otoczenia.
- Tworzenie – proces, w wyniku którego powstaje nowa innowacyjna wiedza.
- Rozwijanie – jest podstawą podnoszenia jakości wiedzy organizacyjnej.
- Zachowywanie – zabezpieczenie wiedzy przed jej utratą.
- Wykorzystanie jej w przyszłości – kodyfikowanie jej i przechowywanie w dokumentach i bazach danych.
- Wykorzystywanie – wiedza, która jest w organizacji, zarówno w umysłach, jak i bazach danych, jest stosowana w praktyce (Penc, 2003, s. 60).

Do instrumentów zarządzania wiedzą zaliczamy: celowe twory, jak też twory naturalne, celowo i świadomie wykorzystywane przez zarządzających dla wspomagania procesów tworzenia, kodyfikacji, magazynowania, transferu i stosowania wiedzy.

Najważniejsze kategorie narzędzi zarządzania wiedzą to:

- Społeczne i kulturowe, które obejmują instytucje społeczne, normy wartości i wzorce zachowań.
- Ekonomiczne i finansowe, czyli systemy ekonomicznych mierników oceny, bodźców finansowych, zachęt i przepływów pieniężnych.
- Instytucjonalno-prawne i organizacyjne, czyli instytucje i normy prawa wewnętrznego (regulaminy firmy) i ogólnego oraz struktury organizacji.
- Technologie (oprogramowanie) i systemy informacyjne służące procesom zarządzania wiedzą (Kozłowski, 2005, s. 103).

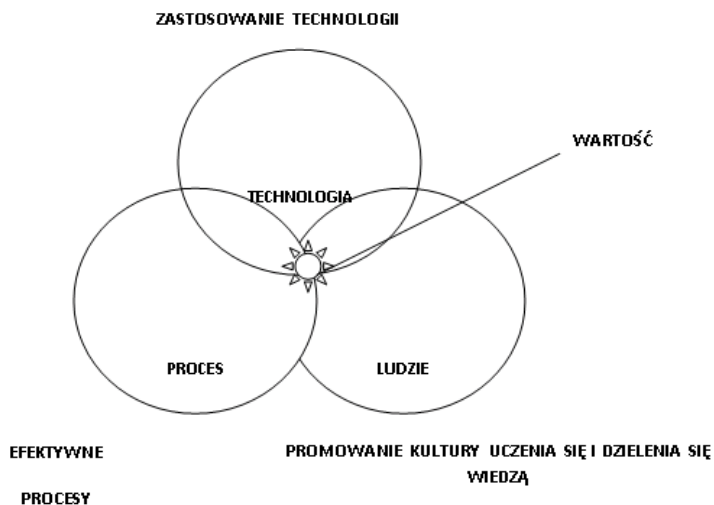
Rysunek 2. Instrumenty zarządzania wiedzą



Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 109

Strategia zarządzania wiedzą powinna opierać się na trzech podstawowych filarach: ludziach, technologii, procesach (rysunek poniżej). Kluczowym zadaniem przy budowie systemu zarządzania wiedzą jest takie połączenie tych trzech jego wymiarów, które pozwoli osiągnąć jak największe efekty synergii (Bitkowska, 2010).

Rysunek 3. Filary zarządzania wiedzą



Źródło: A. Bitkowska, *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 128

W celu zrealizowania przedstawionego wyżej planu należy na wstępie sprecyzować wizję przedsięwzięcia zarządzania wiedzą. Jak zaznaczono wyżej, pierwszym krokiem w tym procesie musi być określenie wspólnej wizji.

3. Zarządzanie wiedzą w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy

Zmaterializowaniem wizji organizacji, jaką jest Wyższa Szkoła Gospodarki, została koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczości zgodna z modelem organizacji uczącej się.

Podstawowym założeniem zapewniającym skuteczność działania jest zgodność logo z hasłami, z którymi na co dzień obcuja pracownicy tej organizacji. Natomiast w kontaktach z kręgiem zewnętrznym wyraz ww. wizji materializuje się w postaci stopki informacyjnej zawierającej treść misji tej organizacji.

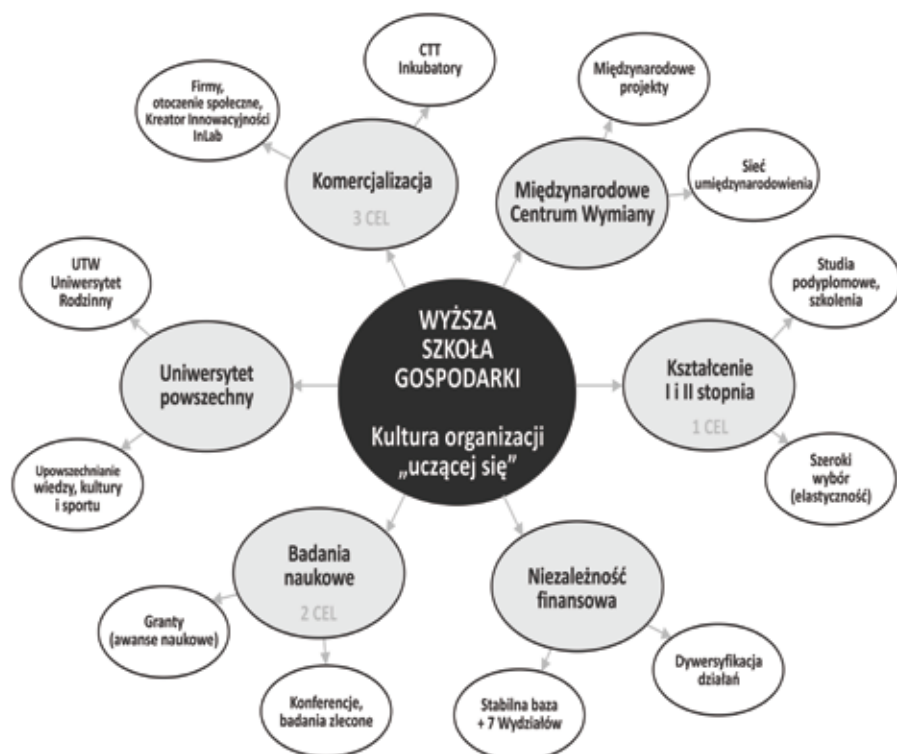
Wizja jest opisem wizerunku przedsiębiorstwa w odległej przyszłości, przy założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Jest to koncepcja pewnego

modelu organizacji w przyszłości (Stabryła, 2000, s. 60), czego przykładem może być przedstawiony poniżej rysunek struktury celów Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy.

Wizja ta będzie realizowana na podstawie środków własnych oraz pozyskanych środków zewnętrznych:

- ➔ Środki unijne.
- ➔ Środki pozyskane z Urzędu Marszałkowskiego i samorządów.
- ➔ Środki przeznaczone na rozwój uczelni z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (granty, projekty).

Rysunek 4. Wyższa Szkoła Gospodarki – uniwersytet przedsiębiorczości – uniwersytet III generacji



Źródło: K. Sikora, *Prezentacja własna Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, uniwersytet przedsiębiorczości – uniwersytet III generacji*

Jak widać z przedstawionego materiału, wizja uczelni w tym zakresie jest określona. Następną dyscypliną stanowiącą rozwinięcie wspólnej wizji jest stworzeniem warunków doskonalenia umiejętności pracowników organizacji. W przypadku tej uczelni rozumiane jest to szeroko, tzn. nie ogranicza się do specjalności, w której funkcjonuje pracownik, ale tworzy się również możliwości rozwijania innych zainteresowań (hobby). Organizacja ta tworzy system opieki nad dziećmi wszystkich jej członków w postaci placówki wychowawczej funkcjonującej na terenie uczelni, jaką jest przedszkole akademickie. Ponadto w związku z faktem, iż bycie efektywnym w działaniu wymaga przede wszystkim dobrego stanu zdrowia, uczelnia gwarantuje zarówno swoim pracownikom, jak i studentom dostęp do opieki medycznej w postaci Akademickiego Centrum Medycznego.

Wymienione wyżej elementy:

- ☞ dobre warunki pracy,
- ☞ możliwości rozwijania zainteresowań,
- ☞ profesjonalna opieka nad dziećmi,
- ☞ zaplecze medyczne,

tworzą możliwość dynamicznego rozwoju osobowości pracowników z korzyścią zarówno dla nich, jak i dla organizacji. Wypracowanie mistrzostwa osobistego wynika z indywidualnego realizowania poszczególnych elementów składających się na przedstawioną powyżej wizję. Pracownicy Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy realizują badania naukowe, na podstawie których piszą publikacje, realizują projekty badawcze oraz przygotowują wdrożenia innowacyjne.

Koniecznym elementem dla prawidłowego funkcjonowania organizacji uczącej się stanowi zespołowe uczenie się. W tym celu powoływane są zespoły zadaniowe o zróżnicowanej liczbie osób od czterech do około dwudziestu. Zespoły te powstają w celu rozwiązania konkretnego problemu badawczego, który po osiągnięciu celu, do którego zostały powołane, rozwiązuje się, a osoby w nich funkcjonujące trafiają do nowych zespołów. Powtarzalność w tworzeniu zespołów daje możliwość poszerzenia wiedzy i podejmowania coraz trudniejszych zadań pracownikom tej uczelni. Osoby funkcjonujące w zespołach reprezentują różny poziom doświadczenia. Takie zróżnicowanie wymusza szybszy rozwój poszczególnych członków zespołu. Formy organizacyjne w zakresie tworzenia zespołowego uczenia się można sprowadzić do następującego układu. W celu zrealizowania tego ważnego zadania podjęto proces tworzenia seminariów dla studentów, tema-

tycznie związanych z wypracowaną wizją. Należą do nich seminaria dyplomowe, studium doktorskie, które służą rozwojowi kadry. W ramach realizacji procesów zespołowego uczenia się przewiduje się cykliczne spotkania seminaryjne na wydziałach i w katedrach.

Pracownicy uczelni zobowiązani są do prowadzenia badań naukowych, które pozwolą stworzyć materiał z nich wynikający, na podstawie którego będą przygotowywane publikacje. W trosce o jakość przygotowywanych publikacji prowadzone będą wyżej wymienione seminaria i spotkania naukowe. Materiał wypracowany w ten sposób służyć będzie podniesieniu jakości kształcenia, które będzie polegało na pokazaniu realnych, praktycznych rozwiązań badanych organizacji.

W trakcie seminariów uczestnicy będą mieli możliwość skonfrontowania swojej wiedzy i doświadczenia z przygotowanym materiałem. Konfrontacja ta posłuży pracownikom naukowym do wypracowania bardziej dojrzałego materiału, który będzie można następnie przekazać praktykom życia gospodarczego. Celem takiego działania jest stworzenie płaszczyzny dyskusji na możliwie jak najwyższym poziomie.

Przechodząc do stosowanych modeli myślowych stanowiących realizację wyżej wymienionych sposobów na zbiorowe uczenie się, skoncentrować należy się na:

- otwartości,
- elastyczności,
- alokacji zasobów ludzkich.

Realizacja postulatu otwartości polegać będzie na absorpcji zmian dokonujących się w kręgu zewnętrznym organizacji. Nie oznacza to przyjmowania wszystkich zmian w sposób bezkrytyczny. Powinny one być poddane analizie, która powinna wskazać przydatność i racjonalność zaobserwowanych zmian dla doskonalenia się organizacji.

Elastyczność działania znajduje wyraz w elastycznej strukturze wzorowanej na strukturze macierzowej. Powoływane do życia zespoły nie stanowią stałych rozwiązań organizacyjnych, tylko przyjmuje się założenie ich funkcjonowania na czas rozwiązywania konkretnych problemów. Zespoły zadaniowe powoływane są i rozwiązywane w zależności od występowania nowych problemów dotyczących opisywanej organizacji.

Logiczną konsekwencją dwóch poprzednich elementów jest konieczność stworzenia procedur umożliwiających szybkie i uzasadnione przemieszczanie się zasobów

ludzkich w organizacji. Z problemem tym wiąże się stworzenie systemu przemieszczania kadr pracowniczych w taki sposób, który zapewni możliwość wykorzystania pracowników o różnym potencjale, a nawet pracowników niepełnosprawnych.

Ostatnią dyscypliną zamykającą koncepcję P.M. Senge jest myślenie systemowe. Element ten stanowi działanie Wyższej Szkoły Gospodarki. Głównym założeniem jest umiejętność patrzenia na organizację jako na całość przy równoczesnym uwzględnieniu poszczególnych elementów składowych oraz interakcji zachodzących między nimi. Siła tego podejścia polega na tym, że myślenie systemowe pozwala na uwzględnienie w dalszej perspektywie czasowej wszystkich zjawisk zachodzących zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Ważnym elementem w tym toku myślenia jest zastąpienie powiązań przyczynowo-skutkowych wielokierunkowymi i dynamicznymi relacjami.

Podsumowując wyżej wymienione dyscypliny, możemy dokonać podziału korzyści uczenia się zarówno dla jednostki, jak i dla organizacji, nawiązując do ich zestawienia sporządzonego przez R. Krupskiego.

Tabela 1. Korzyści uczenia się z perspektywy jednostki i organizacji

Potencjalne korzyści dla jednostki	Potencjalne korzyści dla organiz
1	2
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Wiedza przemysłana i ugruntowana, przydatna w różnych zmiennych warunkach ⇒ Rozwój, samorealizacja ⇒ Wymiana wiedzy i doświadczeń – wzbogacanie i konfrontowanie własnych przekonań z przekonaniem uczestników grupy ⇒ Funkcjonowanie w organizacji, która stawia wyzwania sobie i jej uczestnikom ⇒ Procesy uczenia się powodujące wzrost zasobów wiedzy indywidualnej, która jest istotna dla rozwoju jednostek ⇒ Zdobywanie autorytetu rzeczywistego opartego na wyjątkowej wiedzy i umiejętnościach 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Proaktywne i antycypacyjne zachowania ⇒ Swoisty klimat organizacyjny oparty na pracy zespołowej (synergia) ⇒ Rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżniających kompetencjach ⇒ Proces transferu i akumulacji wiedzy ⇒ Budowanie kompetencji ogólnych ⇒ Tworzenie systemów uczenia się i ich kontroli ⇒ Osiąganie założonych celów i realizacja strategii

1	2
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Uczenie się w wyniku wymiany opinii, uwag, refleksji powodujące poszerzanie zasobów wiedzy ⇒ Przykłady i konkretne działania zastępujące wiedzę teoretyczną, wykształcające umiejętności, nawyki ⇒ Zwiększanie zdolności analitycznych ⇒ Zdobywanie wiedzy praktycznej, rozwiązywanie problemów wtedy, gdy się pojawią 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tworzenie zasobów wiedzy organizacyjnej wykorzystywanych w nowych, nieprzewidzianych sytuacjach ⇒ Sformalizowane procesy uczenia dające pewność uczenia się w ustalonych granicach formalnych ⇒ Brak formalnych systemów uczenia się mogący być źródłem dynamicznego rozwoju zasobów wiedzy organizacyjnej ⇒ Duża sprawność funkcjonowania w wyniku praktycznych zastosowań zasobów wiedzy ⇒ Orientacja na uczenie w celu permanentnej poprawy sytuacji i motywacji osiągnięcia sukcesów ⇒ Budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą ⇒ Uczenie się podczas działania dające zasoby praktycznej wykorzystywanej wiedzy ⇒ Nakłanianie do uczenia się, tworzenie programów uczenia się, zdobywanie wiedzy w z góry określonych obszarach ⇒ Zasoby wiedzy organizacyjnej, często ukrytej, która potencjalnie może być uzewnętrzniona i wykorzystana przez organizację

Źródło: R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 198

Zakończenie

W organizacyjnym uczeniu się, podobnie jak w indywidualnym przyswajaniu wiedzy i umiejętności, napotykamy na wiele trudności. Pracownicy mają ograniczoną elastyczność i różny jest ich poziom podatności na zmiany. Wobec nowych wyzwań mogą nasilić się postawy zachowawcze i obawy przed koniecznością zdo-
bycia się na dodatkowy wysiłek. Pozytywnymi następstwami uczenia się są:

- ☉ pełne zrozumienie istoty działania organizacji,
- ☉ wykorzystanie wiedzy pracowników, co sprzyja samorealizacji,
- ☉ rozwój kompetencji osobistych i indywidualnego kapitału intelektualnego,
- ☉ wyższe kompetencje pracowników w wypadku odejścia z organizacji, co daje im większe szanse uzyskania nowej i zgodnej z zainteresowaniami pracy.

W organizacji uczącej się widać oderwanie od dotychczasowych schematów zarządzania na rzecz nieustannego kwestionowania utartych schematów myślenia. Organizacja ucząca się to nie naśladowanie wzoru, lecz niekończąca się sztuka.

References

- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Bitkowska, A. (2010). *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Błaszczyk, W. (2006). *Metody organizacji i zarządzania, kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: PWN.
- Borowiecki, R. i Kwieciński, M. (2004). *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*. Kraków: Zakamycze.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Brzozowski, M. i Kopczyński T. (2009). *Metody zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Drucker, P.F. (1994). *Menedżer skuteczny*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Drucker, P.F. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Kraków: Wydawnictwo AE.
- Drucker, P.F. (1998). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Czytelnik.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacje kultury. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Glińska-Neweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Dom Organizatora.
- Gościniak, J. (1989). *Cykl życia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Grudzewski, W.M. i Hejduk, I.K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.

- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje – zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE.
- Karaszewski, R. (1999). *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość: wybrane zagadnienia*. Toruń: Tonik.
- Kasiewicz, S., Ormińska, J., Rogowski, W. i Urban, W. (2009). *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Kisielnicki, J. (2013). *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*. Warszawa: PWE.
- Kowalczewski, W. i Matwiejczuk, W. (2007). *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
- Koziński, J. i Listwan, T. (2005). *Podstawy zarządzania organizacją*. Wrocław – Poznań: Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości.
- Koźmiński, A.K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K., Piotrkowski, W. (2006). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Krupski, R. (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.
- Monaka, I. i Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Nizard, G. (1998). *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Warszawa: PWN.
- Nogalski, B. (1998). *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Pasternak, K. i Grzybowiska, B. (2000). *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Penc, J. (2002). *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*. Część I. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Penc, J. (2003). *Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.
- Penc-Pietrzak, I. (2003). *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i zastosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Perechuda, K. (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Warszawa: Placet.
- Probst, G., Raub, S. i Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rummler, G. i Brache, A. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Senge, P. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Sikorski, C. (2009). *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly 28 (3), s. 339–358.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa – Kraków: PWN.
- Staniewski, M. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: VIZJA PRESS & IT.
- Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Sudoł, S. (2007). *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Toruń: Dom Organizatora.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Wąsikiewicz-Rusnak, U. (2005). *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Webber, R.A. (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE.
- Weiss, E. (2006). *Zarządzanie jakością projektu w funduszach strukturalnych Unii Europejskiej*. Wrocław: I-Bis.
- Weiss, E., Godlewska, M. i Bitkowska, A. (2006). *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*. Warszawa: VIZJA PRESS & IT.
- Zimniewicz, K. (2008). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

Zarządzanie rozwojem pracowników. Droga do pozyskania i utrzymania pracowników

Management of Employees' Development. Way to acquisition and to retention of Employees

Abstract: Development is a main goal for most of organizations. This development in severe degree starts to depend on personnel, however the market data shows that development of employees is not a common phenomenon. Most of employees did not raise their credentials in a recent year, at the same time most of employers have problems in recruitment of appropriate personnel. What is more increased emigration of Polish workers takes place because of lack of possibilities in professional development like people say. This situation is still intensifying and lack of appropriate personnel limits the companies' development. What needs to be done to improve this situation is implementation in organizations systemic solutions in management of employees' development. These solutions should be complex, long-term and appropriate to the company's strategy. Not only should workers know about creating a perspective of employees' development, but also surrounding area. Pleased workers will recommend employer at the labour market. Systemic solutions should include every area, the selection of employees as well as management of knowledge and trainings. Essential tasks of managers – leaders include motivation and examples of good attitude. Expenses allocated to management of employees' development should be treated as investment in company's development and also as effective way of acquisition and retention the personnel.

Keywords: *management of development, strategy, recruitment, acquisition, management of knowledge, trainings, motivation, manager's role, employees' development, retention of employees*

Streszczenie: Rozwój jest celem dla większości organizacji. Ten rozwój w coraz większym stopniu zależy od personelu, jednak jak pokazują dane rynkowe, rozwój pracowników nie jest powszechnym zjawiskiem. Większość pracowników nie podnosiła swoich kompetencji w ostatnim roku, jednocześnie większość pracodawców zgłasza problemy z pozyskaniem odpowiedniego personelu. Na te dane nakłada się zwiększona emigracja zarobkowa Polaków, którzy wśród kluczowych powodów takiej decyzji wymieniają brak w Polsce perspektywy rozwoju zawodowego. Ta sytuacja nasila się, a brak odpowiedniego personelu z pewnością ogranicza rozwój przedsiębiorstw. Aby temu zaradzić, należy wdrażać w organizacjach systemowe rozwiązania z zakresu zarządzania rozwojem pracowników. Systemy te muszą mieć charakter kompleksowy, długofalowy i korespondować ze strategią firmy. O tworzeniu perspektywy rozwoju dla pracowników powinni wiedzieć zarówno pracownicy, jak i otoczenie zewnętrzne firmy. Zadowoleni pracownicy polecają pracodawcę na rynku pracy. Rozwiązania systemowe powinny obejmować wszystkie obszary od doboru pracowników, poprzez zarządzanie wiedzą, szkolenia. Kluczowe zadania menedżerów – liderów zespołów obejmują motywację i wzorce postaw. Nakłady na zarządzanie rozwojem pracowników powinny być traktowane jako inwestycje w rozwój przedsiębiorstwa oraz jako skuteczny sposób na pozyskanie i utrzymanie personelu.

Słowa kluczowe: *zarządzanie rozwojem, strategia, pozyskiwanie pracowników, zarządzanie wiedzą, szkolenia, motywacja, rola menedżera, rozwój pracowników, utrzymanie pracowników*

Wstęp

Dzisiejsze przedsiębiorstwa zamierzające skutecznie realizować swoje cele gospodarcze funkcjonują w warunkach ciągłej zmiany. Zmiany dotyczą nie tylko stosowanych technologii, ale przede wszystkim pracowników, którzy w erze nowej gospodarki stali się kluczowym kapitałem dla efektywnych graczy rynkowych. Konsekwentne zarządzanie rozwojem pracowników może okazać się jedyną drogą do dalszego rozwoju polskich przedsiębiorstw. Obecnie sytuacja rynkowa w tym zakresie nie przedstawia pozytywnego obrazu.

Według badania Bilans Kapitału Ludzkiego (2014) Polska zalicza się do grupy krajów o niskim potencjale dla rozwoju kadr. Piąta – najniższa w Unii Europejskiej grupa oznacza, że kraje ujęte w tym zbiorze mają najniższy poziom nakładów na rozwój pracowników, jak również cechują się najniższym poziomem

innowacyjności. W tej grupie znajduje się większość krajów wywodzących się z dawnego bloku wschodniego.

Słuszność zaliczenia Polski do grupy krajów o niskim potencjale rozwoju kadr potwierdzają dane pochodzące z badania Bilans Kapitału Ludzkiego (2014):

- W 2013 roku tylko 13% aktywnych Polaków uczestniczyło w nieobowiązkowych kursach i szkoleniach.
- 71% Polaków nie podnosiło swoich kompetencji w ostatnim roku.
- 35% Polaków nigdy nie uczestniczyło w szkoleniach innych niż wymagane prawem (głównie bhp i ppoż.).

Rozwój pracowników odpowiada na potrzebę zmiany zarówno organizacji, jak i pracownika. Obecnie znaczenie tej potrzeby wzmacniają problemy demograficzne, zwłaszcza zwiększona emigracja wykształconych kadr do krajów Unii Europejskiej. Emigracja ta powoduje zmniejszanie się dostępnej populacji ludzi z oczekiwanymi kwalifikacjami bądź predyspozycjami, a rynek pracy ewoluuje w kierunku rynku pracownika. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest sytuacja, w której podmioty gospodarcze coraz częściej mają problem z zatrudnieniem i zatrzymaniem odpowiedniej kadry. Z raportu przygotowanego przez Work Service S.A. (2014) wynika, że blisko 1/5 badanych aktywnych lub potencjalnych uczestników rynku pracy w Polsce rozważa emigrację zarobkową. Powody, które skłaniają do takich decyzji, to przede wszystkim wysokość wynagrodzenia (84% badanych) oraz wyższy standard życia (33% badanych). Warto jednak zwrócić uwagę, że kolejne deklarowane determinanty decyzji emigracyjnych to perspektywa rozwoju zawodowego (26% badanych) lub brak odpowiedniej pracy w Polsce (26% badanych). Stworzenie perspektywy rozwoju zawodowego jest tak naprawdę pierwszym czynnikiem, na który dzisiaj mogą mieć wpływ przedsiębiorcy. Rozwój to nic innego jak stworzenie człowiekowi perspektywy na przyszłość, dlatego obecnie zarządzanie rozwojem pracowników należy uznać za kluczowe zadanie dla pracodawców. Tą drogą mogą zapewnić sobie jakość i stabilność odpowiednich kadr w długim horyzoncie czasowym.

1. Strategia działalności przedsiębiorstwa

Działalność każdej firmy powinna opierać się na jej strategii. Ma ona obejmować przede wszystkim wizję organizacji, model działania przedsiębiorstwa oraz rynki, na których chce prowadzić swoją aktywność. Krzysztof Obłój (1998) przedstawił

strategię według szkoły zasobów, umiejętności i uczenia się. Szkoła ta zdominowała podejście do strategii na początku lat 90. XX wieku. Wśród zasad postępowania doskonałych firm możemy znaleźć dwie ważne dla zarządzania rozwojem pracowników:

- ☉ Ludzie są najbardziej efektywnym zasobem.
- ☉ Koncentracja na wartościach.

Pierwsza z tych zasad z biegiem lat nabiera coraz większego znaczenia. W drugiej połowie XX wieku, w latach dynamicznego wzrostu światowej gospodarki posiadanie dobrej technologii gwarantowało firmie sukces rynkowy na wiele lat. W XXI wieku żyjemy w świecie nowoczesnych technologii, a tempo zmian w tym zakresie powoduje, że przewaga technologiczna jednej firmy nad konkurentami może zostać szybko utracona. Przykładem jest firma Nokia, która była światowym potentatem w produkcji telefonów komórkowych. Gdy na rynku pojawiły się smartfony, Zarząd Nokii uznał, że ich technologia daje im taką przewagę, że nie warto inwestować w ryzykowny z ich punktu widzenia produkt. W krótkim czasie sprzedaż tradycyjnych telefonów komórkowych zmniejszyła się znacząco, a smartfony i produkty im podobne zawładnęły rynkiem. Od 2013 roku stanowią większość sprzedaży na rynku telefonów komórkowych, a wzrost udziałów tego typu produktów spowodował koniec ery Nokii jako czołowego światowego producenta telefonów komórkowych. Warto zwrócić uwagę, że obecnie nowy produkt jest zastępowany przez kolejny nawet po kilku miesiącach. Rok jest bardzo długim horyzontem czasowym dla wprowadzenia nowego produktu. Te fakty w konsekwencji powodują, że wartość posiadanych technologii jest względnie niższa, a z pewnością podlega ona znacznym wahaniom w krótkim czasie. Równoległe coraz większą wartość można przypisywać posiadanym zasobom ludzkim, o ile gwarantują one firmie sprawną realizację strategii rozwojowej, sprawne poruszanie się w dobie ciągłych zmian.

„Strategie realizują zespoły ludzkie” (Strategor, 1999). Organizacja stworzona jest z różnych ludzi o odmiennej osobowości, różnym stopniu indywidualizmu. Poszukując spójności celów przedsiębiorstwa z celami indywidualnymi pracownika, należy pamiętać o tożsamości organizacji. Tożsamość to logika organizacji, zespół cech, z którymi może być identyfikowana. Organizacja, która chce skutecznie realizować swoje cele, musi zapewnić zasoby do ich realizacji. Najważniejszym z zasobów są obecnie profesjonalne kadry, a bardzo ważna jest zdolność

firmy w zakresie ich pozyskiwania, rozwoju, a gdy jest to konieczne – sprawnego odtwarzania zasobów.

Zarządzanie rozwojem pracowników powinno być elementem składowym strategii rozwoju nowoczesnej firmy. Jest to niezbędne do osiągnięcia sukcesu, a miarą sukcesu w dzisiejszej gospodarce jest rozwój. Akcjonariusze oczekują od menedżerów zarządzających ich przedsiębiorstwem stałego wzrostu prowadzonego biznesu. Stabilizacja lub minimalny wzrost określane są jako stagnacja. Aby sprostać tym niełatwym zadaniom, konieczne jest funkcjonowanie w warunkach określania celów, które można uznać za rozwojowe.

Peter Drucker (2008) w stworzonej przez siebie koncepcji zarządzania przez cele zaznacza, że dla skutecznego zarządzania niezbędne jest określenie zarówno celów przedsiębiorstwa, jak i celów stawianych pracownikom. Rozwijając teorię Druckera na obszar zarządzania rozwojem pracowników, należy założyć, że cele rozwojowe pracowników powinny być zbieżne z celami rozwojowymi organizacji. Wówczas jest duża szansa na długofalowy sukces, a co bardzo istotne – takie podejście pozwala na stworzenie dla pracownika perspektywy rozwoju, która będzie spójna z celami pracodawcy.

1.1. Pozyskiwanie pracowników

„Najlepsze projekty, wsłuchiwanie się, tworzenie struktur sprzyjających elastyczności i szybkiemu dostosowywaniu się nie będą miały żadnego sensu, a jeszcze mniej szans na powodzenie, jeśli nie weźmiemy pod uwagę innej prawdy, tzn. że ludzie stanowią podstawowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa” (Strategor, 1999, s. 501).

Gdy organizacja ma już określone swoje cele rozwojowe, przyjętą strategię działania, do jej realizacji potrzebni są odpowiedni ludzie. Badanie Bilans Kapitału Ludzkiego (2014) przedstawia informacje, z których wynika, że 78% polskich pracodawców ma problem ze znalezieniem pracowników. Zarządzanie rozwojem pracowników to proces, na którego efektywność wpływ ma jakość pozyskiwanych do firmy pracowników. Pierwszym zadaniem dla przedsiębiorstwa, które chce pozyskiwać odpowiednich kandydatów z rynku, jest zapewnienie sprawnej komunikacji z otoczeniem zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Jeżeli nasza działalność zakłada cele rozwojowe zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników, konieczne jest odpowiednie formułowanie i przekazywanie komunikacji w tym zakresie. Pierwszymi odbiorcami tych informacji są obecni pracownicy

firmy, i to oni powinni otrzymywać informacje, które będą wspierające w budowaniu przekonania, że to dobry pracodawca, który tworzy perspektywy na przyszłość. Dopiero gdy zadbamy w tym zakresie o obecnych pracowników, możemy skutecznie kierować komunikaty na zewnątrz. Z pewnością pomogą nam w tym obecni pracownicy, stosując zasadę marketingu szeptanego. Możemy być pewni, że zadowolony pracownik w długim okresie będzie dobrym ambasadorem naszej marki na rynku. Aktywność w budowaniu marki pracodawcy na zewnątrz (tzw. Employer Branding) powinna charakteryzować się systematycznością działań, konsekwencją przekazu i możliwie jak najszerszym zasięgiem informacji. Wpływ na to mają z pewnością środki, jakimi dysponuje organizacja, i to one mogą powodować ograniczenia. Są jednak działania, które wymagają głównie zaangażowania czasu kadry zarządzającej bądź czołowych specjalistów w firmie bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów. To jest np. współpraca ze szkołami i uczelniami wyższymi, lokalna współpraca z samorządami, organizacjami gospodarczymi czy też organizacjami non profit skupionymi wokół zagadnień bliskich firmie. Wszelka aktywność, która pozwoli na przekazanie pozytywnego obrazu firmy na zewnątrz, przyniesie pracodawcy długofalowe korzyści. Warto o tym pamiętać, szczególnie w warunkach malejących zasobów potencjalnych pracowników dostępnych na rynku. W konsekwencji łatwiej jest realizować konkretne procesy rekrutacyjne. Możliwe jest wówczas zapewnienie takiej ilości kandydatów do pracy, z których dokonany zostanie wybór osób dopasowanych do potrzeb organizacji. To dopasowanie jest ważnym czynnikiem determinującym skuteczność procesu zarządzania rozwojem pracowników.

1.2. Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie rozwojem pracowników jest ściśle związane z zarządzaniem wiedzą w organizacjach. Według Armstronga (2000) rozwój jest to optymalne wykorzystanie potencjału pracownika poprzez naukę i edukację. Nauka rozumiana jest jako zmiana zachowania wskutek praktyki i doświadczeń, edukacja zaś to poszerzanie wiedzy. Wiedza zdobywana przez pracowników jest podstawą rozwoju pracowników i organizacji. Armstrong pisał również o organizacji uczącej się.

Podzielił on proces uczenia się na 3 obszary:

- ☉ Wiedza.
- ☉ Umiejętności.
- ☉ Postawy.

Armstrong określił także warunki efektywnej nauki:

- Uczący się powinni mieć motywację do nauki.
- Uczący się powinni mieć wyznaczone standardy efektywności.
- Uczący się powinni być ukierunkowani.
- Uczący się muszą czerpać satysfakcję z nauki.
- Uczenie się jest procesem aktywnym, nie pasywnym.
- Należy stosować odpowiednie techniki.
- Metody uczenia się powinny być zróżnicowane.
- Należy wyznaczyć czas na przyswojenie materiału.
- Uczestnik musi uzyskać wsparcie dla swojego zachowania.
- Należy zauważyć, że istnieją różne poziomy uczenia się.

Analizując warunki efektywnej nauki określone przez Armstronga, można znaleźć wśród nich zasady, które potwierdzają, że aby osiągać cel, jakim jest rozwój zasobów wiedzy u pracowników, konieczne jest aktywne zarządzanie rozwojem pracowników przez pracodawcę.

1.3. Szkolenia

Szkolenia są skutecznym narzędziem wspierającym rozwój pracowników. Podstawowym celem szkoleń, według Armstronga (2002), jest pomoc organizacji w realizacji jej zadań poprzez zwiększenie wartości pracowników. Szkolenia to droga do osiągnięcia przez pracowników lepszych efektów ich pracy. Aby to było możliwe, szkolenia powinny być elementem działań systemowych, nie zaś doraźnym rozwiązaniem, które ma pomóc w szybkim uzupełnieniu brakujących kompetencji. Pierwszym etapem działań, który powinien przygotowywać wprowadzenie szkoleń, jest określanie potrzeb szkoleniowych. Potrzeby szkoleniowe określane są zarówno dla grupy, jak i dla indywidualnych pracowników.

Armstrong (2002) przedstawia proces określenia potrzeb szkoleniowych. Należą do nich:

- Analiza planów biznesowych i planów dotyczących zasobów ludzkich
- Strategie biznesowe uwzględniające rozwój kapitału ludzkiego w ogólny sposób określają umiejętności i kompetencje potrzebne organizacji. Ogólne założenia powinny być przełożone na szczegółowe plany. Istotne jest założenie mierzalnych wyników, które mają osiągać pracownicy po odbyciu szkolenia i pozyskaniu określonych kompetencji.

☉ Analiza stanowiska pracy

Za kluczowe należy uznać standardy efektywności, które powinny być realizowane na danym stanowisku. Jeżeli nie są one osiągnięte, powinno się zdefiniować problemy związane ze zdobywaniem i wdrażaniem odpowiedniej wiedzy, niedociągnięcia wynikające z braku kompetencji bądź motywacji, jak również dziedziny, w których zmiany wywołują potrzebę szkoleniową.

☉ Określenie potrzeb szkoleniowych, które powinno być konsekwencją wcześniejszych analiz. Drogą do tego jest rozpisanie szczegółowych zadań, jakie powinny być realizowane na stanowisku, a następnie określenie cech, które powinny charakteryzować pracownika mogącego skutecznie realizować te zadania. Cechy te obejmują:

- Wiedzę.
- Umiejętności i kompetencje.
- Postawy.
- Standardy efektywności.

Jakie podejście do szkoleń mają pracodawcy, a jakie pracownicy? Badanie Bilans Kapitału Ludzkiego (2014) przedstawia dane mówiące o strategii przyjmowanej przez pracodawców w zakresie pozyskiwania pracowników. Wybór strategii odnosi się do poziomu przygotowania pracowników do wykonywanej pracy, a w konsekwencji planowanych szkoleń.

Strategie rekrutacyjne pracodawców:

- ☉ Strategia sita – stosowana przez 72% organizacji, zakłada minimalizowanie nakładów na szkolenia. Oczekiwania pracodawców:
 - 47% pracodawców zakłada pełne przygotowanie kandydatów,
 - 53% pracodawców dopuszcza niewielkie przeszkolenie.
- ☉ Strategia inwestycji – stosowana przez 28% organizacji, zakłada ponoszenie nakładów na szkolenia pracowników. Oczekiwania pracodawców:
 - 40% pracodawców zakłada większe doszkolenie,
 - 60% pracodawców zakłada pełne doszkolenie.

Warto zwrócić uwagę, że pracownicy nie zawsze są zainteresowani doszkalaniami. Szczególnie widoczne jest to, gdy pracodawca wysyła pracownika na szkolenie zewnętrzne wymagające wyjazdu w delegację lub gdy szkolenie organizowane jest

w dzień wolny od pracy. Z praktyki autora wynika, że są pracownicy, którzy potrafią skutecznie zrezygnować z kilku zaplanowanych wcześniej terminów. Są organizacje, w których pracownik nie ponosi żadnych bezpośrednich konsekwencji takiego podejścia. Skuteczną drogą eliminacji takich zachowań jest traktowanie pracowników jako kluczowych zasobów organizacji i zarządzanie ich rozwojem oraz określenie rozwoju jako jednego z zadań, jakie należy do obowiązków pracownika.

1.4. Motywacja

Odnosząc się do pierwszej zasady efektywnej nauki Armstronga – niezbędna jest motywacja. Motywacja daje siłę sprawczą dla rozwoju. Poziom motywacji może objawiać się w różny sposób. O wysokim stopniu motywacji wspomina Rutka (1996). „**Uczestnictwo moralne** wyraża się pełnym zaangażowaniem członka organizacji w realizację jej celów. Uczestnik nie szuka tu realizacji swoich partykularnych celów w organizacji; dla niego cele organizacji są celami własnymi” (Rutka, 1996, s. 39).

Ludzie potrzebują bodźców zewnętrznych, by być zmotywowanym. To kluczowe zadanie dla menedżera odpowiadającego za rozwój pracowników. Istotnym czynnikiem, który może stwarzać podstawę dla motywacji pracownika, jest przekonanie, że w miejscu, w którym pracuję, będę się rozwijał. Dlatego pracodawcy rozwoju pracowników z wykorzystaniem motywacji nie powinni pozostawiać przypadkowi. Stosowanie systemu rozwoju pracowniczego opisał Nieckarz (2011). Twierdzi on, że system powinien być zorientowany na zapewnienie organizacji pracowników zdolnych do realizacji jej celów. System rozwoju pracowników nie może działać w oderwaniu od innych systemów wspomagających rozwój organizacji. Powinien być elementem szerszej strategii rozwoju Kapitału Ludzkiego. Mając to na uwadze, warto pamiętać o zasadzie, że cele rozwojowe pracowników powinny być zbieżne z celami rozwoju pracodawcy.

2. Rola menedżera w procesie rozwoju pracownika

Wraz ze zmianami rynkowymi w przedsiębiorstwach następują zmiany organizacyjne i zmienia się także rola menedżera. W organizacjach, w których istnieje system zarządzania rozwojem pracowników i jest to element realizacji strategii firmy, kadra kierownicza ma do odegrania szczególnie istotną rolę w procesie rozwoju. Menedżer nie jest już tylko administratorem, który porusza się w ra-

mach określonych procedur. Jego rola względem pracowników, którymi zarządza, jest złożona. Menedżer w czasach dynamicznych zmian to:

- Lider, organizator i koordynator procesu rozwoju.
- Motywator.
- Budujący zaangażowanie pracownika.
- Coach i mentor.
- Kontrolujący osiągnięcie przez podwładnych założonych celów.

Wymienione powyżej role kierownika pokazują, że coraz większe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku ma zespół nastawiony na rozwój. Według Sajkiewicz (1999) „Kierownik staje się kreatorem zespołowych działań pracowników”. To stwierdzenie podkreśla znaczenie funkcji lidera przypisanej skutecznemu menedżerowi.

W procesie rozwoju pracownika duże znaczenie ma motywacja. Traktując menedżera jako lidera w zmianach rozwojowych, oczekuje się od niego umiejętności przywódczych. Nieckarz (2011) wskazuje cztery typy zachowań przywódczych:

- Przywództwo dyrektywne – formułowanie oczekiwań i nadzór nad realizacją zadań.
- Przywództwo wspierające – poprzez zainteresowanie potrzebami i oczekiwaniami pracowników.
- Przywództwo nastawione na uczestnictwo – konsultowanie, wspólna dyskusja.
- Przywództwo nastawione na osiągnięcia – stawianie celów, wysokich standardów jakości poparte wiarą w możliwości podwładnych.

Szczególnie ważne do celów rozwoju pracownika są te zachowania przywódcze menedżera, które powodują budowanie zaangażowania podwładnych. Zainteresowanie ze strony przełożonego potrzebami podwładnych, wywoływanie u pracowników przekonania, że mają wpływ na podejmowane działania, a w konsekwencji stawianie ambitnych celów rozwojowych stają się nieodzownymi elementami skutecznego działania.

Nowoczesny menedżer jest świadomy, potrafi dostosowywać swoje postępowanie do danej sytuacji i bieżących celów. Kluczowa dla niego jest efektywność, która w znacznej mierze zależy od elastyczności. Model przywództwa sytuacyjnego przedstawił Blanchard (2007). Lider powinien posiadać zarówno szeroką

wiedzę z zakresu zarządzania, jak i umiejętność budowania relacji. Blanchard podkreśla wagę elastyczności menedżera – styl kierowania powinien być dostosowany do sytuacji. Nie ma idealnych stylów przywództwa, a skuteczność zależy od umiejętności odpowiedniego doboru stylu w zależności od sytuacji. Należy brać pod uwagę potencjał rozwojowy pracowników, a to, czy rozwój będzie procesem ciągłym, w znacznej mierze zależy od zachowania menedżera, który może skutecznie wykorzystywać motywacje pracowników w tym zakresie

3. Rozwój pracowników – koszt czy inwestycja

Nieckarz (2011) przedstawia dwa podstawowe scenariusze traktowania rozwoju pracowników – jako kosztu lub jako inwestycji. W pierwszym podejściu rozwój realizowany jest tylko w zakresie wymuszonym koniecznością posiadania wiedzy, uprawnień wymaganych przepisami prawa. Strategia w zakresie rozwoju nie istnieje, działania rozwojowe często pozostawione są przypadkowi, a kluczem w podejściu jest maksymalne ograniczenie kosztu. Są to warunki, które nie sprzyjają motywacji. Wywołują brak perspektyw i mogą w wyobrażeniu pracownika ograniczać pracę tylko do działania, które ma zapewnić środki do życia. Możemy oczekiwać spadku zaangażowania pracownika wraz z wydłużaniem się okresu pracy u danego pracodawcy. Taki pracodawca może być niemal pewien, że gdy jego pracownik otrzyma ofertę lepiej płatnej pracy, to z niej skorzysta. W podejściu kosztowym ograniczanie nakładów na rozwój może okazać się pozorną oszczędnością. Firmy, które tak funkcjonują, mają zwiększoną fluktuację pracowników. Warto uwzględnić fakt, że zamiana pracownika to dodatkowe koszty, które niestety przez wielu pracodawców nie są liczone. W sytuacji gdy musimy zastąpić osobę o określonych kwalifikacjach, warto pamiętać, że na koszt ogólny tej zamiany złożą się koszty:

- Bezpośrednie związane z pozyskaniem nowego pracownika.
- Szkoleń wstępnych, ewentualnie certyfikujących.
- Związane z wdrożeniem pracownika – w tym koszt osób, które przeprowadzają to wdrożenie.
- Utraconych korzyści – nowy pracownik pobiera wynagrodzenie, a dopóki nie osiągnie efektywności swojego doświadczonego poprzednika, należy liczyć koszt utraconych przychodów.

Traktowanie systemu zarządzania rozwojem pracowników jako elementu kosztowego jest bardzo ryzykowne dla organizacji działającej w warunkach ograni-

czonych rynkowych zasobów kadry, na którą jest zapotrzebowanie pracodawcy. Wówczas następuje sytuacja, że wykwalifikowanych specjalistów mamy wewnątrz firmy, poza organizacją zaś dostępne są osoby, których przystosowanie będzie wymagało względnie dużych nakładów.

Drugie podejście prezentowane przez Nieckarza – rozwój pracowników traktowany jako inwestycja – ma duże znaczenie w motywowaniu kadry. Pracownik może znaleźć dla siebie perspektywę rozwoju, co wzmaga w nim zaangażowanie w pracę, a w konsekwencji zarówno wskutek zdobywania nowych kompetencji, jak i motywacji wzrasta jego wydajność. Pamiętajmy, że każda organizacja, również ta traktująca system rozwoju pracowników jako inwestycję, z pewnością oczekuje zwrotu wydatkowanych środków. Jest to zrozumiałe podejście – w biznesie zawsze poczynione nakłady muszą się zwrócić, szczególnie gdy zasoby ludzkie będziemy traktować jako kapitał. Sajkiewicz (1999) wspomina o przekształceniu zasobów ludzkich w kapitał, który ma znaczący wpływ na wartość firmy. Inwestycje w rozwój pracowników zwrócą się tylko wówczas, gdy poprzez rozwój pracowników realizowane będą cele przedsiębiorstwa. Aby stosowany system zarządzania rozwojem pracowników był efektywny, warto pamiętać o konieczności wzbudzania zaangażowania pracowników w proces rozwoju. Mechanizm zaangażowania opisuje Caldini (2008). Przedstawia techniki wywierania wpływu na ludzi oparte na tym mechanizmie. Wielu ludzi odczuwa potrzebę konsekwencji, ta potrzeba wzrasta wraz z wiekiem. Często określane jest to jako potrzeba stabilizacji. Warto jednak zwrócić uwagę, że gdy stworzymy system zarządzania rozwojem pracowników, to pokazujemy ludziom nową perspektywę na przyszłość. Z pewnością powinniśmy realizować swoje założenia konsekwentnie, wyznając zasadę rozwój każdego dnia. To buduje zaangażowanie.

Zakończenie

Przez lata planowanie rozwoju pracownika było powiązane z potrzebą sukcesji w firmie. Kadry kierownicza i specjalistyczna wraz z upływem lat zbliżała się do emerytury i przedsiębiorstwo na ich miejsce musiało wykształcić kolejne kadry. Tak często rozumiany był rozwój pracowników i był on również powiązany z zarządzaniem karierą pracownika. Obecnie, kiedy organizacje funkcjonują w warunkach ciągłych zmian rynkowych, zdolność dostosowywania się i sprawnego pozyskiwania nowych umiejętności przez pracowników jest kluczowa. Rynek pracy ewoluje w kierunku rynku pracownika. Coraz więcej pracodawców poszukuje

odpowiednich kandydatów do pracy i ich nie znajduje. Nadal jednak wiele organizacji przy rekrutacji realizuje strategię jak najniższych kosztów, chcąc pozyskiwać tylko odpowiednio przygotowanych pracowników i z tzw. bliźniaczym doświadczeniem. Inwestowanie w rozwój, w tym nakłady na szkolenia, często uważane jest za dodatkowy koszt, który powinien być ograniczany, a nawet wyeliminowany. Takie podejście potęguje problemy pracodawców, a jednocześnie wielu pracownikom daje negatywne sygnały na temat swojej przyszłości. Te sygnały kumulują się w zjawisko określane przez wielu uczestników rynku pracy jako brak perspektyw rozwoju zawodowego. Ten czynnik w znacznym stopniu determinuje późniejsze decyzje o emigracji zarobkowej Polaków. W ten sposób na rynku pracy zmniejsza się podaż kandydatów, a w sytuacji zwiększonego popytu na pracowników o konkretnych kwalifikacjach pojawiają się niedobory i brak możliwości realizowania strategii minimalizowania kosztów związanych z rozwojem pracowników. Dla pracodawców, którzy chcą zapewnić sobie zarówno dopływ, jak i utrzymanie odpowiednich kadr, zarządzanie rozwojem pracowników staje się nieodzownym elementem w strategii firmy. Kluczowa w tym wszystkim musi być świadomość, że to podejście wymaga inicjatywy i konsekwencji w działaniu. Przede wszystkim trzeba odpowiedzieć na pytanie: Na co ma wpływ pracodawca? Pracodawca ma wpływ na:

- Strategię biznesową – może ona ograniczać czynnik ludzki, a może (powinna), zgodnie ze szkołą zasobów, traktować pracowników jako kluczowy kapitał organizacji.
- Dobór kadry – do realizacji strategii rozwojowej potrzebne są odpowiednie kadry, należy więc analizować zarówno obecne kompetencje kandydatów, jak i ich potencjał rozwojowy, w tym faktyczne zainteresowanie obszarem, którego rozwojem zainteresowany jest pracodawca.
- Określenie roli menedżera jako lidera procesów rozwojowych – rozwój pracowników nie odbywa się samoczynnie – przełożeni mają duży wpływ na postawy, motywację pracowników, a podejście w tym zakresie może być równie ważne dla rozwoju, jak potencjał rozwojowy pracownika.
- Przygotowywanie i wdrażanie rozwiązań systemowych – zanim podjęte działanie przyniesie efekty, wymagany jest czas, w którym przyjęte rozwiązania okażą się skuteczne. Działania te powinny być z góry zaplanowane, a jak najmniej miejsca pozostawione na przypadek. Pracownik musi mieć przekonanie, że jego pracodawca ma rozwiązania systemowe i stąd wynika dla niego perspektywa rozwoju.

- ☉ Inwestycje w rozwój – u podstaw rozwoju każdego biznesu leży zwrot z inwestycji. Również nakłady poczynione na rozwój pracowników mają się zwracać. Pracodawca ma wpływ zarówno na wysokość nakładów, jak i na oczekiwany zwrot z inwestycji. Warto jednak pamiętać, że zwrot nakładów poczynionych na system zarządzania rozwojem pracowników jest najefektywniejszy w dłuższym horyzoncie czasowym. Wskaźnikiem, który można najszybciej zaobserwować, jest ograniczenie kosztów związanych z fluktuacją pracowników.
- ☉ Wysokość wynagrodzeń (ograniczona uwarunkowaniami rynkowymi) – pracodawca ma wpływ na poziom wynagrodzeń. Mogą one rosnąć wraz ze wzrostem produktywności pracowników. Poniesione na rozwój pracowników nakłady, które przekładają się na wskaźniki wydajności pracowników, są sposobem na wzrost przychodów i zyskowności przedsiębiorstw. W takiej sytuacji nawet wyżej opłacani pracownicy mogą być relatywnie tańsi dla swojego pracodawcy.

Strategia zakładająca rozwój organizacji potwierdzony wskaźnikami ekonomicznymi zazwyczaj nie budzi zastrzeżeń i z pewnością większość przedsiębiorców ma takie podejście. Jednocześnie – jak wynika z badań przedstawionych w niniejszym artykule – obecnie większość firm nie uwzględnia potrzeby rozwoju pracowników. Równolegle zgłaszane są przez pracodawców problemy z pozyskaniem odpowiedniego personelu. Te fakty pozwalają na potwierdzenie tezy, że zarządzanie rozwojem pracowników to odpowiednia droga do celu, jakim jest osiągnięcie i utrzymanie personelu. Wraz z narastaniem problemów demograficznych może się okazać, że to najlepsza metoda.

References

- Armstrong, M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Blanchard, K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Caldini, R. (2014), *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Czubasiewicz, H. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie.

- Drucker, P.F., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Drucker, P. (2008), *Praktyka zarządzania*, Warszawa: MT Biznes.
- Filipowicz, G. (2013), *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska S.A.
- McKenna, E. i inni (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Felberg SJA.
- Mitołaj-Jaroszek, M. (2014), *Zarządzanie rozwojem pracowników*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Nieckarz, Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, Warszawa: Difin S.A.
- Obłój, K. (1999), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Praca zbiorowa (1999), *Strategor – zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rutka, R. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw, przedmiot projektowania*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Sajkiewicz, A. i inni (1999), *Zasoby ludzkie w firmie*, Warszawa: Poltext.

Źródła internetowe:

- Bilans Kapitału Ludzkiego 2014.
- Pod redakcją Górniaka J. (2014), Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r., *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*. Pozyskano [11.05.2015] z http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/BKL_IVed_raport_podsumowujacy.pdf?1400826454.
- Raport Work Service S.A. (2014), *Migracje zarobkowe Polaków*, Badanie Zrealizowane przez Instytut Millward Brown S.A., w okresie 26–30.09.2014 r. Pozyskano [11.05.2015] z <http://www.workservice.pl/Media/Files/Raport-Work-Service-Migracje-zarobkowe-Polakow>.

Zarządzanie talentami jako element strategii personalnej przedsiębiorstwa

Talent management as part of the company's human resources strategy

Abstract: Despite difficult situation on the work market, both Polish and international companies more and more often perceive the need of implementing the management of talents in their organizations.

From one side it is the increasing demand of the people with high potential and on the other hand – fast mobility and the independence desire among experts that cause the necessity of establishing actions aimed at gaining and keeping the staff essential for the organizations.

The management of talents plays more and more important role in organizations and gifted and talented workers are becoming a key element in building competitive advantage. Thus, there is a necessity of joining the talents' management programmes with staffing strategies which might support acquiring, keeping and developing those workers who are talented and – in this way – guarantee the realization of strategic objectives' completion. The aim of the article is to point at the possible reasons of increasing interest in the field of the talents' management as well as to present enormous definitions differences of the 'talent' concept in organizations. Furthermore, the connections between talent management processes and staff strategies are presented but at the same time the article focuses on the issues that demand further theoretical exploration and further research.

Keywords: *talent management, human resource management, personnel strategy, human capital, knowledge-based economy, competitive advantage*

Streszczenie: Pomimo trudnej sytuacji na rynku pracy, zarówno polskie, jak i międzynarodowe przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają potrzebę wdrożenia do organizacji zarządzania talentami. Z jednej strony rosnące zapotrzebowanie na ludzi o wysokim potencjale, a z drugiej – zwiększona mobilność i potrzeba niezależności wśród specjalistów powodują konieczność opracowania działań, których celem będzie pozyskanie i zatrzymanie kluczowych dla organizacji pracowników. Zarządzanie talentami odgrywa coraz istotniejszą rolę w organizacjach, a pracownicy utalentowani stają się istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. W związku z tym istnieje konieczność powiązania programów zarządzania talentami ze strategią personalną, która będzie wspierała przyciąganie, zatrzymywanie oraz rozwijanie pracowników utalentowanych i gwarantowała realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest wskazanie przyczyn wzrastającego zainteresowania problematyką zarządzania talentami w organizacjach, przedstawienie dużego definicyjnego zróżnicowania pojęcia „talent” w organizacji oraz przedstawienie powiązania pomiędzy procesami zarządzania talentami a strategią personalną. Jednocześnie artykuł wskazuje kwestie, które wymagają dalszej eksploracji teoretycznej oraz dalszych badań naukowych.

Słowa kluczowe: *zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia personalna, kapitał ludzki, gospodarka oparta na wiedzy, przewaga konkurencyjna*

Wstęp

Koniec XX i początek XXI wieku to czas, kiedy zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach nabrało szczególnego znaczenia. Jednym z obszarów, który znalazł się w centrum uwagi zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie pracownikami najlepszymi, wyjątkowo utalentowanymi, którzy w tym artykule będą określanymi jako pracownicy utalentowani bądź talenty.

A. Pocztowski (2008, s. 38) wskazuje, iż problematyka dotycząca zagadnienia talentów w organizacji pojawiała się w latach 90. XX wieku, a jednym z jej praktycznych wyrazów jest koncepcja TRM (*talent relationship management*). Jest ona rozumiana jako aktywne kształtowanie relacji z osobami obdarzonymi talentem, czyli wrodzoną predyspozycją do osiągania sukcesów w określonej dziedzinie, sformułowaną jako odpowiedź na zapotrzebowanie organizacji na wybitne jednostki wspierające jej konkurencyjność na rynku.

A. Pocztowski (2008, s. 37) zauważa również, iż zwiększa się ranga wiedzy niejawniej wobec wiedzy formalnej (jawnej). Wzrasta zatem potrzeba zidentyfi-

kowania i zatrudnienia ludzi o specyficznych cechach, często niejednoznacznych, nieobserwowalnych i stanowiących *tactic dimention* (ukryty, niewypowiedzialny wymiar), który może mieć różną postać: przymiotów intelektu bądź rodzajów zręczności, cech osobowości czy też biegłości interpersonalnej.

Obecnie zarządzanie talentami jest traktowane jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i znajduje się ono w kręgu zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uważają, iż odpowiednie pozyskiwanie, zatrzymywanie oraz rozwój pracowników utalentowanych w organizacji powodują, iż grupa ta może być jednym z wyznaczników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie P.M. Buhler (2006, s. 19) podaje, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy zarządzaniem talentem a uzyskiwanymi przez dane przedsiębiorstwo wynikami finansowymi. Wydaje się więc uzasadnione zainteresowanie ze strony przedsiębiorstw tą grupą pracowników, a szczególnie procesami pozyskiwania, rozwijania i kształtowania długofalowych relacji.

Zarządzanie talentami powinno być istotnym elementem strategii przedsiębiorstwa, a szczególnie strategii personalnej, której celem jest wsparcie realizacji założeń strategicznych firmy i budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Opisując zagadnienia związane z problematyką talentu i strategii personalnej, pojęcia „organizacja”, „przedsiębiorstwo”, „firma” będą stosowane wymiennie (Gruszecki, 2002, s. 13), ze świadomością, że w Kodeksie handlowym „firma” oznacza nazwę przedsiębiorstwa.

Powodem podjęcia opisanej w dalszej części artykułu problematyki jest wskazanie przyczyn wzrastającego zainteresowania problematyką zarządzania talentami w organizacjach, przedstawienie dużego definicyjnego zróżnicowania pojęcia „talent” w organizacji oraz powiązania pomiędzy procesami zarządzania talentami a strategią personalną. Jednocześnie artykuł wskazuje kwestie, które wymagają dalszej eksploracji teoretycznej oraz dalszych badań naukowych.

1. Geneza procesu zarządzania talentami

Wzrost zainteresowania tematyką zarządzania talentami nastąpił w wyniku publikacji w 1998 roku raportu firmy konsultingowej McKinsey, zatytułowanego *The War for Talent (Wojna o talenty)*. Raport ten podkreślał między innymi, iż umiejętne zarządzanie talentami będzie głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przez co najmniej dwie dekady. Publikacja ta miała duży wpływ na osoby

zarządzające zasobami ludzkimi w organizacjach, które w praktyce są odpowiedzialne za projekty dotyczące zarządzania talentami. Kolejne badania i artykuły wskazały dużą przewagę tych firm, których menedżerowie potrafili umiejętnie zarządzać utalentowanymi pracownikami.

Wśród czynników, które mają wpływ na to, że wzrasta zapotrzebowanie w organizacjach na pracowników utalentowanych, są między innymi:

- ☉ turbulентne otoczenie – twarda konkurencja oraz dynamiczne otoczenie powodują permanentne zmiany w otoczeniu, co sprawia, iż rośnie zainteresowanie firm pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników utalentowanych o wysokim potencjale zawodowym, którzy mogą stanowić dźwignię wzrostu wartości firm i sprostać nieustannym wyzwaniom ze strony otoczenia biznesowego,
- ☉ trendy demograficzne – zmniejszająca się liczba jednostek wchodzących na rynek pracy powoduje, iż ogranicza się zasób osób, z których firmy mogą wybierać najlepszych pracowników, jednocześnie kurczące się zasoby sprawiają, iż rywalizacja o pracowników o najwyższych kwalifikacjach zaczyna rosnać (Tabor, 2013, s. 27),
- ☉ zmiana ery przemysłowej na informacyjną – za początek ery informacyjnej przyjmuje się lata 60. XX wieku, kiedy to pojawiła się ogólnosiwiatowa sieć komunikacji – internet, lata 90. XX wieku to masowy dostęp do internetu za pomocą modemu, co spowodowało wytworzenie społeczeństwa informacyjnego, które szybko wymienia informacje bez względu na odległość i powoduje, iż pracownicy utalentowani mogą wykonywać pracę zdalnie dla różnych organizacji,
- ☉ gospodarka oparta na wiedzy – w gospodarce opartej na wiedzy sukces osiągną ci, którzy potrafią szybciej, lepiej i efektywniej pozyskać, przetworzyć i wykorzystać wiedzę w taki sposób, aby wytworzone produkty i usługi cieszyły się popytem u klientów (Kopeć 2012, s. 29),
- ☉ organizacje uczące się i rozwój organizacji – umiejętność uczenia się i wyciąganie wniosków z doświadczenia szybciej niż konkurencja są źródłem sukcesu rynkowego (Nogalski i Czubasiewicz, 2004, s. 203),
- ☉ kryzysy w przedsiębiorstwie – przetrwanie kryzysu i dalszy rozwój przedsiębiorstwa będą uzależnione nie tylko od utalentowanych pracowników, ale także od umiejętnego wykorzystania talentów pozostałych pracowników (Kopeć, 2012, s. 39),

- rozwój innowacyjności – wzrost innowacyjności w przedsiębiorstwie pociąga za sobą wzrost znaczenia pracowników utalentowanych, czyli tych, którzy poprzez swoją wiedzę i umiejętności mogą zagwarantować, iż innowacje zostaną wygenerowane i wprowadzone w organizacji, zwiększając przez to konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- mobilność kadr – otwarcie rynku pracy dla większości krajów UE dla nowych członków pozwoliło niektórym starym państwom członkowskim zaspokoić bieżące potrzeby związane z niedoborem pracowników utalentowanych w tych krajach; jednocześnie pogłębiło to niedobór pracowników utalentowanych w krajach, które wstąpiły do Wspólnoty,
- globalizacja – pozwala ona na integrowanie działalności na poziomie gospodarek oraz przedsiębiorstw ponad granicami państw i na zatrudnianie pracowników w różnych miejscach, w rezultacie doprowadza do konieczności konkurowania o talenty nie tylko na rynku lokalnym, ale też międzynarodowym.

2. Istota i definicja pojęcia „talent”

Słowo „talent” funkcjonuje w języku od dawna. Wywodzi się z łacińskiego *talentum* (waga i pieniądz) oraz z greckiego *talenton* i oznacza wybitne uzdolnienia specjalne do poczynañ twórczych albo odtwórczych, a także człowieka obdarzonego takimi uzdolnieniami, jest to również nazwa starożytnych jednostek masy oraz jednostek monetarnych (Kopaliński, 1989).

W *Nowym Testamencie*, w *Ewangelii św. Mateusza*, można znaleźć odniesienie do talentu. Jest tam przypowieść o człowieku, który wybierając się w podróż, przekazał swoim sługom swój majątek w postaci talentów, każdemu według jego zdolności. Po powrocie nagroził tych, którzy podwoili majątek, natomiast ukarał tego sługę, który zakopał talent w ziemi i zwrócił go niepomnożony (*Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Biblia Tysiąclecia*, 1997). Biorąc pod uwagę tę przypowieść, można odnieść wrażenie, iż problematyka dotycząca właściwego wykorzystania talentu istnieje w świadomości ludzkiej od zawsze, a koncepcje dotyczące jego wykorzystania w organizacji są jedynie próbą odświeżenia wiedzy znanej ludziom od dawien dawna.

Pojęcie „zarządzanie talentem” jest niesłychanie złożone, bowiem już samo słowo „talent” jest wieloznaczne i przez różnych badaczy różnie określane. Jednoznaczne zdefiniowanie talentu jest niezmiernie trudne, ale wydaje się to istotne, jeżeli chcemy

prowadzić dyskusje na temat jego wykorzystania dla organizacji. Badacze uzyskują konsens w ograniczonym zakresie i wyróżniają różne składowe pojęcia „talent”.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji dotyczących talentów. Ze względu na dużą liczbę publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nie sposób wyczerpująco przedstawić wszystkich możliwych definicji określających pojęcie „talent” w organizacji i autorki zdecydowały się na indywidualnie dobraną literaturę przedmiotu, biorąc pod uwagę te aspekty talentu, które wydają się istotne dla organizacji.

J.W. Dawid (1996) definiuje talent jako „spotęgowane uzdolnienia”. Mogą one obejmować kilka lub wiele różnych dziedzin, mogą też mieć charakter ukierunkowany, wysoce specjalistyczny (Dawid, 1996, s. 235).

Definicja talentu w organizacji została zaprezentowana w jednej z najbardziej znanych publikacji na temat zarządzania talentami – *The War for Talent*, autorstwa: E. Michaels, H. Handfield-Jones oraz B. Axelrod. Definicja ta zakłada, iż talent to „suma zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości, a także jej umiejętności, uczenia się i doskonalenia się” (Michaels, 2001). Autorzy charakteryzują również talent menedżerski i określają go jako pewną kombinację ostrego strategicznego umysłu, zdolności przywódczych, dojrzałości emocjonalnej, umiejętności komunikacyjnych, zdolności do przyciągania i inspirowania innych utalentowanych osób, instynktu przedsiębiorczego, kwalifikacji funkcjonalnych i zdolności osiągnięcia rezultatów (Michaels, 2001).

Wyróżnikami ludzi utalentowanych są ambicja i motywacja do osiągnięcia celów oraz rozwój, ważna jest dla nich praca rozumiana jako „ściganie się z sobą samym”, co nawiązuje do motywacyjnego modelu człowieka samorealizującego się (Listwan, 2005, s. 24).

Talent bywa też utożsamiany z kompetencjami zawodowymi pracownika, zróżnicowanie definicyjne pojęcia kompetencji w organizacji jest tak samo bogate, jak pojęcia „talent”. G. Filipowicz określa kompetencje jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” (Filipowicz, 2004, s. 17). Kompetencja jest pewną ukrytą cechą, która przejawia się w zachowaniach i która prowadzi do oczekiwanej efektywności pracowniczej. Cechą kluczową kompetencji jest pewna zmienność, która pozwala je kształcić, rozwijać i doskonalić. Do kompetencji nie zaliczamy cech osobowości, gdyż jej oddziaływanie jest bardziej skomplikowane i ma ona względnie stały cha-

rakter. Osobowość pracownika ma jednak wpływ na to, jak szybko pewne umiejętności będą nabywane. Im wyższy jest poziom przyswojenia danej kompetencji, tym większa efektywność w tym obszarze działań. Wysokie, ponadprzeciętne wyniki są tą zmienną, której organizacje oczekują od pracownika utalentowanego, więc wydaje się, że kompetencje są jednym z istotnych elementów, które powodują, iż pracownik może być uznany za talent. Mówiąc o kompetencjach, musimy jednak pamiętać, że są one tylko pewną dyspozycją do osiągania wyników, ale niekoniecznie muszą prowadzić do oczekiwanych wyników. Pracownik może mieć określoną wiedzę i umiejętności, ale jeżeli nie wykazuje w danej organizacji odpowiedniej postawy i motywacji, to nie osiągnie w niej zakładanych rezultatów. To powoduje, iż pojęcie talentu w organizacji zdaje się pojęciem szerszym niż pojęcie kompetencji zawodowych, gdyż nie każdy pracownik, który ma wysoki poziom kompetencji, jest jednocześnie talentem, ale niewątpliwie natężenie pewnych kompetencji wspiera rozwój talentu w organizacji.

K. Kwiecień (2005, s. 162–163) określa talent jako „naturalny potencjał lub umiejętność wykonywania niektórych czynności powyżej poziomu przeciętnego. Talentu nie można stworzyć, ale można go rozwinąć, udoskonalić, a także zniszczyć”. Przypisuje mu następujące cechy: umiejętność strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencję emocjonalną, umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientację na rezultaty, elastyczność i adaptację do zmian, umiejętność pracy w grupie, umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności.

T. Peters (2005, s. 15) przedstawia cechy talentu, takie jak: okazywanie pasji, inspirowanie innych, zamiłowanie do trudności, pragnienie działania, umiejętność zakończenia pracy, umiejętność doskonałego rozwijania projektu WOW (trudno osiągalny), okazywanie zaciekawienia, wykazywanie sensu zabawy, myślenie perspektywiczne.

J. Dahm (2007, s. 15) interpretując pojęcie „talent”, wskazuje na utajnione, a nawet nieświadome predyspozycje czy uzdolnienia takiej osoby, ujmowane jako know-how, których potrzebuje organizacja na krótki, średni i długi okres, aby skutecznie i strategicznie się rozwijać. Autorka wskazuje, iż o talentach mówi się wtedy, gdy dana osoba osiąga szczególnie ponadprzeciętne wyniki.

M. Juchnowicz (2008, s. 38) rozumie talent jako „ponadprzeciętny potencjał człowieka, na który składają się szczególnie możliwości intelektualne, zdolności specyficzne, a także twórczość. Nieodłącznym atrybutem talentu jest również jego przedsiębiorczość, silna motywacja osiągnięć, postawa zaangażowania w pracę”.

Oprócz cech wrodzonych niezbędne są motywacja i zaangażowanie, aby pracownika uznać za talent.

H. Bienok podkreśla, że człowiek utalentowany posiada motywację wewnętrzną niezależną od nakazów, lecz wynikającą z obiektywnych potrzeb firmy oraz misji osobistej (Bieniok, 2008, s. 415). Zauważa również, iż „jednostka szczególnie utalentowana to osoba o wybitnej inteligencji i ponadprzeciętnym potencjale intelektualnym albo przeciwnie, jednostka nieposiadająca wysokiego ilorazu inteligencji, ale od urodzenia jest ona genetycznie wybitnie uzdolniona w pewnych dziedzinach (np. malarz ludowy Nikifor Krynicki), jednocześnie jest to jednostka, która posiada wysoki poziom kluczowych kompetencji niezbędnych dla firmy i osiągająca wysokie wyniki w pracy” (Bieniok, 2008a, s. 411).

Istniejące definicje rozkładają się na osi obejmującej z jednej strony znaczenia „elitarne” uznające za talent jedynie garstkę najlepszych pracowników w firmie lub też obejmujące kilka wyjątkowych cech („talentów”) posiadanych przez danego pracownika, a z drugiej strony definicje „egalitarne”, w których za talenty uznaje się wielu lub (w skrajnym przypadku) wszystkich zatrudnionych pracowników (Tabor, 2013, s. 11).

Psychologiczne podejście do talentu (elitarnie) zakłada, iż jest on dobrem rzadkim i wyjątkowym. Oznacza ono „spotęgowane uzdolnienie” (Pocztowski, 2008, s. 38), natomiast podejście organizacyjne (egalitarne) zakłada, iż talentem dla organizacji będzie ten pracownik, który posiada wysoki poziom kompetencji kluczowych z punktu widzenia tej organizacji i realizacji jej strategii.

M. Armstrong uważa, że każdy pracownik ma zdolności i nie powinno się ograniczać procesów zarządzania talentami wyłącznie do niewielkiej grupy wybranych pracowników, choć jednocześnie twierdzi, że działania rozwojowe będą się raczej skupiać na pracownikach o rzadkich umiejętnościach i dużych możliwościach osiągnięcia sukcesu w organizacji (Armstrong, 2007). Założenie egalitarne jest również bliskie praktykom zarządzania zasobami ludzkimi i zostało zaprezentowane w raporcie The Conference Board, który określa talent jako „każda osoba mogąca w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji”, w tym kontekście talent jest rozumiany jako pula cech i dyspozycji, które wspierają organizację w realizacji jej celu i strategii. Autorki raportu – K. Głowacka-Stewart i M. Majcherczyk – podkreślają również, iż talent jest to pracownik, który ma wyższy niż przeciętny w organizacji poziom do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich.

Definicja ta podkreśla aktualne wyniki i osiągnięcia, ale równie ważny jest potencjał pracownika do dalszego rozwoju. Ta definicja jest szeroka i obejmuje każdego pracownika organizacji na każdym poziomie organizacji, niemniej jednak praktyka wskazuje, że programy zarządzania talentami w Polsce są najczęściej ograniczone do kadry kierowniczej i przewidziane dla zaledwie do 2–5% pracowników firmy (Głowacka-Stewart, 2006, s. 5–8). Podobne poglądy reprezentuje S. Borkowska, która uważa, że przy założeniu, iż talent reprezentuje wyjątkowe uzdolnienia, programy dla talentów będą dotyczyć tylko około 5–10% pracowników (Borkowska, 2005, s. 12). Zdaniem T. Oleksyna utalentowani ludzie stanowią około 3% populacji, natomiast odsetek ludzi zasługujących na zaliczenie ich do utalentowanych pracowników o odpowiednich uzdolnieniach i predyspozycjach wynosi 10% (Oleksyn, 2006, s. 8).

Wciąż dyskutowana jest kwestia, czy talent jest wrodzony, czy też wyuczony i nabyty. Powyższe definicje wskazują jednak, że większa część autorów wyraża przekonanie, iż talent jest pewną dyspozycją wrodzoną (możliwości intelektualne itp.), ale wymaga on rozwoju poprzez umieszczenie go w środowisku zawodowym, które ten rozwój będzie wspierało i uwalniało potencjał pracownika. Trening wydaje się niezbędny jedynie, aby ten talent uwolnić i rozwinąć, ale sam trening nie pozwala na to, aby jednostka mogła być uznana za talent.

Reasumując, w problematyce dotyczącej talentów dominuje wieloaspektowe podejście, pojawia się duża różnorodność w zakresie podejść teoretycznych oraz brakuje jednej definicji dotyczącej talentu w organizacji.

3. Definicja strategii personalnej

Kwestie strategiczne są poruszane w literaturze od wielu lat i mają solidną podbudowę teoretyczną. Zależności pomiędzy strategią ogólną a strategią personalną są znane i przebadane. Strategie funkcjonalne, w tym strategia personalna, mają za zadanie przyczynić się do powodzenia organizacji i realizacji założeń strategicznych. W literaturze przedmiotu określenia „strategia personalna” i „strategia zarządzania zasobami ludzkimi” są stosowane wymiennie.

W ramach budowy strategii personalnej można wyróżnić szereg elementów, z których powinna się ona składać. Należy jednak podkreślić, że opracowanie skutecznej strategii personalnej wiąże się z tworzeniem jej równocześnie ze strategią ogólną organizacji. Wynika to z faktu, iż podstawą do tworzenia strategii jest analiza sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa. Aby zagwarantować

wewnętrzne związki pomiędzy strategią zasobów ludzkich a strategią przedsiębiorstwa, należy stworzyć politykę zapewniającą odpowiednią ilość ludzi, o odpowiednich kwalifikacjach. Polityka ta powinna gwarantować rozwój personelu, który będzie w stanie sprostać nieustannie zmieniającemu się otoczeniu i czynić to w sposób aktywny, nie tylko reaktywny (Armstrong, 1996).

Strategia personalna powinna być powiązana z procesem zarządzania talentami w organizacji. Strategia zarządzania talentami nie powstaje samoczynnie ani w wyniku dyrektywy zarządu, a jej powodzenie zależy od poparcia na wszystkich poziomach organizacji. Zarządzanie talentami nie powinno stanowić jedynie przedmiotu działań doraźnych, a powinno być elementem uwzględnionym w strategii personalnej. Należy ją stworzyć i promować odgórnie, a następnie umożliwić realizację za pomocą odpowiedniej infrastruktury.

A. Poczrowski (2008, s. 65–67) definiuje strategię zarządzania talentami jako elastyczną konfigurację celów oraz planów działania, która jest ukierunkowana nie tylko na pozyskanie i utrzymanie talentów, ale przede wszystkim na optymalne wykorzystanie talentów, tak aby pozwoliły one osiągnąć i utrzymać przewagę organizacyjną. Jednocześnie podkreśla, że w literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady różnych propozycji strategii zarządzania talentami. Strategia procesowa odnosi się głównie do dwóch działań, a mianowicie do pozyskiwania i utrzymywania utalentowanych pracowników. Strategia konfiguracyjna odnosi się zaś do działań związanych z rozwojem, rozmieszczeniem oraz łączeniem pracowników utalentowanych. Celem tej strategii jest wzrost efektywności organizacyjnej, spowodowanej tym, iż te działania generują potencjał, zaangażowanie oraz przywiązanie do talentów, co gwarantuje poprawę wyników organizacji, a jednocześnie organizacja zwiększa swoją zdolność do pozyskiwania i zatrzymywania talentów.

T. Ingram, zgodnie z definicją D.G. Collinsa oraz K. Mallahi, opisuje strategiczne zarządzanie talentami jako działania i procesy, które składają się z systematycznej analizy identyfikacji kluczowych stanowisk. Te działania koncentrują się na rozwoju „puli talentów” rozumianej jako osoby o wysokim potencjale i osiągające ponadprzeciętne wyniki, aby wypełnić role wynikające z kluczowych stanowisk. Kluczowe stanowiska to te, które decydują o uzyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie. Z „puli talentów” należy dobrać te, które mogłyby objąć kluczowe stanowiska w danej organizacji i tym samym przyczynić się do osiągnięcia przewagi organizacyjnej przedsiębiorstwa (Ingram, 2011).

Zakończenie

Nie istnieje jedna i właściwa definicja talentu w organizacji. A zatem to organizacja decyduje o tym, kto i kiedy zostanie uznany za talent. Każda firma ma swoją definicję talentu w zależności od tego, jakie główne kompetencje są potrzebne do realizacji strategii firmy. W tym celu należy przeprowadzić dojrzałą analizę zasobów ludzkich, aby zidentyfikować kluczowe kompetencje, które pozwalają zrealizować strategię firmy. Dopiero po zidentyfikowaniu kluczowych kompetencji organizacja może zacząć przygotowywać programy, które pozwolą na identyfikację oraz rozwój talentów.

O tym, kogo zaliczyć do grupy talentów, w dużej mierze decyduje specyfika danej organizacji, np. w firmach handlowych mogą to być sprzedawcy, w firmach produkcyjnych pracownicy działów rozwoju produktu, w firmach usługowych pracownicy działu obsługi klientów itd. Przydatność talentu jest uzależniona od celów i potrzeb organizacji, nie można zatem mówić o talentach krytycznych lub zbędnych w każdej organizacji, wartość talentu jest bowiem relatywna i zależna od otoczenia.

Literatura przedmiotu, jak też praktyka dotycząca programów zarządzania talentami w organizacjach wskazuje na to, iż talent w organizacjach jest często utożsamiany z innymi określeniami i czasami funkcjonuje z nimi zamiennie. Pracownik utalentowany w firmach może być utożsamiany z pracownikiem określanym jako: pracownik o wysokim potencjale, pracownik kluczowy lub też pracownik osiągający najlepsze wyniki.

A. Poczrowski (2008, s. 44) określa pracownika o wysokim potencjale (*high-potential employee*) jako osobę o celu zewnętrznym, zinternalizowanym, zmiennym, który pozostaje zastąpiony nowym celem po jego zrealizowaniu. Jest to osoba zasilana zewnątrz przez czynniki motywacyjne, z zewnętrznym lub wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, z niewielkim przesunięciem ku sterowności na zewnątrz. W przypadku tego pracownika kryterium oceny osiągnięć jest informacja zwrotna otrzymywana z systemu ocen pracowniczych, natomiast kryterium rozwoju jest zdobywanie przez tego pracownika doświadczenia i wiedzy. Jednocześnie L.A. Burke (1997) określa pracownika o wysokim potencjale jako osobę, która jest zdolna do przejścia pomiędzy funkcjami, a co się z tym wiąże – może pełnić różne funkcje w organizacji.

Pracownik kluczowy (*core employee*) jest to pracownik, który stanowi trzon każdej organizacji, bez którego organizacja nie może funkcjonować, i należy on do zasadniczej grupy pracowników, która dostarcza niezbędne kompetencje do realizacji

kluczowych zadań stojących przed organizacją. Kluczowi pracownicy są odpowiedzialni za osiągnięcie celów związanych z produktem i/lub usługą (Lepak i inni, 2007).

Pracownik osiągający najlepsze wyniki (*best performer, elite performer, top performer*) jest to pracownik, który należy do grupy pracowników, którzy wykonują zadania najlepiej, najszybciej i najsprawniej. Ta grupa pracowników ma największy wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej organizacji, niestety jest to grupa, która może opuścić organizację w celu osiągnięcia własnych celów w innym przedsiębiorstwie (Kwon, Bae, Lawler, 2010).

W literaturze pojęcia te się zająbiają i talent jest ich pewną kombinacją zależną od definicji przyjętej w konkretnej organizacji. Reasumując, talent to osoba, która osiąga ponadprzeciętne wyniki lub też rokuje na ich osiągnięcie w niedalekiej przyszłości z punktu widzenia konkretnej organizacji; osoba, która posiada potencjał rozwojowy i która z punktu widzenia organizacji pełni kluczową funkcję, czyli mająca istotne znaczenie dla realizacji celów strategicznych.

Tematyka zarządzania talentami w kontekście strategii personalnej wydaje się interesująca i w miarę pionierska, brakuje bowiem opracowań z dziedziny organizacji i zarządzania, które uwzględniałyby związek pomiędzy strategią personalną a procesami zarządzania talentami.

Kwestie, które wymagają dalszej eksploracji teoretycznej oraz badań naukowych, to określenie:

- w jaki sposób organizacje definiują pojęcie „talent” oraz w jaki sposób go identyfikują,
- w jaki sposób organizacje powinny definiować profil pracownika utalentowanego, tak aby jego wiedza i umiejętności były źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- w jakich obszarach działalności przedsiębiorstwa poszukiwać pracowników utalentowanych, tak aby mieli oni największy wpływ na sukces przedsiębiorstwa,
- w jaki sposób należy kształtować strategię personalną przedsiębiorstwa, aby zapewniała ona zarówno przyciąganie, jak i zatrzymanie pracownika utalentowanego w organizacji,
- w jaki sposób kształtować programy rozwojowo-szkoleniowe dla pracowników utalentowanych, aby z jednej strony zapewniały rozwój pracownikowi utalentowanemu, a z drugiej strony – realizację celów strategicznych organizacji,

- jak kształtować relacje z pracownikiem utalentowanym, aby zechciał pozostać w organizacji,
- jakie narzędzia motywacyjne stosować w przypadku pracowników utalentowanych,
- w jaki sposób kształtować kulturę organizacyjną, aby wspierała ona programy zarządzania talentami,
- jaka jest rola menedżera prowadzącego proces rozwoju pracownika utalentowanego.

Zmiana w podejściu strategicznym do zasobów ludzkich i traktowanie kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej powinny zachęcać zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi do poszukiwania takich rozwiązań z zakresu zarządzania talentami, aby wspierały one realizację strategii przedsiębiorstwa, a jednocześnie pozwalały na podnoszenie wartości kapitału ludzkiego w organizacji jako wyznacznika determinującego rozwój i sukces organizacji.

References

- Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Biblioteka Menedżera Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Polska.
- Bieniok, H. (2008). *Zarządzanie talentami jako dźwignia rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Zarządzanie – współczesne problemy badawcze*, red. A. Bajdak i W. Czakon, Centrum Badań i Ekspertyz, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Borkowska, S. (2005). *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Buhler, P.M. (2006). *Managing in the New Millennium: Are You Addressing the Talent Shortage*, „Super Vision” nr 67,11.
- Burke, L.A. (1996). *Developing high – potential employees in the new business reality*, „Business Horizons”, nr 40.
- Chambers E.G. i inni (1998). *The War for Talent*, „The McKinsey Quarterly”, nr 3.
- Dahm, J. (2007). *Talent Management, Handbuch für die Praxis*, Köln –Zürich.
- Dawid, J.W. (1996). *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Wrocław.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Głowacka-Stewart, K., Majcherczyk, M. (2006). *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, raport badawczy, House of Skills, The Conference Board, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf.

- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ingram, T. (2011). *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Juchnowicz, M. (2005). *Motywowanie do rozwoju*. W: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa.
- Kopaliński, W. (1998). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa: Wydawnictwo Wiedza Powszechna.
- Kopeć, J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kwiecień, K. (2005). *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*. W: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa.
- Kwon, K., Bae, J., Lawler, J.J. (2010). *High commitment HR practices and top performers. Impacts on organizational commitment*, „Management International Review”, nr 50.
- Lepak, D.P., Taylor, M.S., Tekleab, A., Marrone, J.A., Cohen, D.J. (2007). *An examination of the use of high – investment human resources systems for core and support employees*, „Human Resource Management”, nr 46.
- Listwan, T. (2005). *Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnych organizacji*. W: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- Nogalski, B., Czubasiewicz, H. (2004). *Rola kierowników w procesie pozyskiwania i rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie XXI wieku*. W: *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Warszawa: IPISS.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami – tendencje zmian*, „Praca i Zabezpieczenia Społeczne” nr 12.
- Peters, T. (2005). *Talent. Develop It, Sell It, Be It*, DK, London – New York.
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Biblia Tysiąclecia* (1997). Poznań – Warszawa: Wydawnictwo Pallottinum.
- Pocztowski, A. (red.) (2008). *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Kraków: Wolters Kluwer.
- Tabor, J.A. (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategia, praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Poltex.

Zarządzanie mediami w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Media Management in a Crisis Situation

Abstract: Effective media management during a crisis is determined by the understanding of the relations between the media and the organization as well as the media functions such as selecting, disseminating or creating information. The analysis of these relations has become the basis for creating models of communication which enable the development of effective media management methods to be used in an emergency or a crisis situation. In the empirical part the article presents the results of a survey conducted in 2014 among the employees of the chain stores „Biedronka”. The aim of the study was to investigate their opinion on the role the media played in the crisis which occurred in 2004 as was the result of the violation of workers’ rights. In order to achieve the research goals the methods of diagnostic survey, analysis and description were used in the study. The aim of this article is to present the process of media management in a crisis situation, both in theory and illustrated with a concrete example of an emergency situation faced by an organization. The surveyed employees agreed that media coverage of the crisis in their company contributed to the final positive solution of the problem.

Keywords: *media, crisis, „Biedronka”, enterprise, media coverage, public relations*

Streszczenie: Skuteczne zarządzanie mediami w sytuacji kryzysu jest warunkowane znajomością relacji między mediami a przedsiębiorstwem oraz funkcji mediów, takich jak selekcyjna, informacyjno-upowszechnieniowa czy kreacyjna. Analiza tych zależności stała się także podstawą do stworzenia modeli komunikacyjnych, których znajomość umożliwiła wypracowanie skutecznych metod postępowania w procesie zarządzania mediami,

w tym w sytuacji kryzysu. W części empirycznej przedstawiono wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w 2014 roku wśród pracowników sieci sklepów „Biedronka”. Celem badań było poznanie opinii na temat roli, jaką media odegrały w przebiegu kryzysu, który wystąpił w 2004 roku i był rezultatem łamania praw pracowniczych. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, analizy i opisową, aby zrealizować założone cele badawcze. Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania mediami w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i konkretnej sytuacji kryzysowej. Respondenci uznali, że nagłośnienie zaistniałego kryzysu w firmie miało wpływ na rozwiązanie tej sytuacji w sposób pozytywny.

Słowa kluczowe: *media, kryzys, „Biedronka”, przedsiębiorstwo, przekaz medialny, public relations*

Wstęp

Organizacja, aby realizować wcześniej zdefiniowane cele, musi współpracować z określonymi grupami otoczenia, od których – mniej lub bardziej – zależy jej sukces lub niepowodzenie. Są to na przykład klienci, kontrahenci, konkurenci, inwestorzy, opinia publiczna i środowisko lokalne, czyli tzw. publiczności. T. Goban-Klas stwierdza, że ile publiczności, tyle zadań, a klienci i dziennikarze to tylko dwie istotne grupy, z którymi organizacja musi się komunikować (Goban-Klas, 2002, s. 185). Zarówno praca nad strategią public relations, w tym planowanie projektów z udziałem mediów, jak i jej realizacja na podstawie ustalonych planów opiera się na prawidłowym zidentyfikowaniu publiczności, jej celów i potrzeb, w tym mediów, aby skutecznie zarządzać nimi w sytuacji kryzysu.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania mediami w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i wyników badań empirycznych. W 2014 roku przeprowadzono badanie ankietowe wśród pracowników sieci sklepów „Biedronka”, aby poznać ich opinię na temat roli, jaką media odegrały w przebiegu kryzysu, który wystąpił w 2004 roku i był rezultatem łamania praw pracowniczych w tym przedsiębiorstwie. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, analizy i opisową, aby zrealizować założone cele badawcze.

1. Relacje między mediami a przedsiębiorstwem

Media występują w podwójnej roli. Z jednej strony są kluczową publicznością organizacji, z drugiej – pośrednikiem pomiędzy organizacją a większością jej

pozostałych publiczności. Z wyjątkiem publiczności wewnętrznej, czyli pracowników organizacji. Jeżeli jednak członkowie organizacji komunikują się z zarządem firmy za pośrednictwem mediów, mamy wówczas do czynienia z poważną sytuacją kryzysową.

W ramach strategii public relations przedsiębiorstwa w perspektywie mediów konieczne jest podjęcie następujących działań (Kadragic, Czarnowski, 1996, s. 25–29):

- poznanie zasad rządzących mediami i ich przestrzeganie,
- szkolenia pracownicze w dziedzinie media relations,
- regularne organizowanie imprez z udziałem mediów,
- przygotowanie i częste używanie narzędzi niezbędnych do nawiązywania oraz utrzymywania korzystnych relacji z mediami (lista kontaktowa, baza danych o mediach, archiwum informacji prasowych),
- podtrzymywanie kontaktów z ludźmi mediów,
- unikanie wszelkiego typu nieporozumień z dziennikarzami,
- wyciąganie wniosków z dotychczasowej współpracy z dziennikarzami (częsta ocena medialnych projektów komunikacyjnych).

Im większa organizacja, tym uważniej jest obserwowana przez ludzi mediów, ale i sama powinna zwracać uwagę dziennikarzy na określone obszary działalności zasługujące na upublicznienie. Należy jednak pamiętać, że strategia media relations powinna być wpisana w całość działań informacyjno-promocyjnych.

Dlatego należy zdawać sobie sprawę, w jaki sposób strategia postępowania z mediami może wpływać na realizację ogólnych celów organizacji i kontaktów z publicznościami innymi niż dziennikarze. Ponadto strategia nawiązywania i utrzymywania relacji z mediami, jako część ogólnej strategii wizerunkowej, powinna koncentrować się na wspólnych celach i wzajemnych korzyściach. Mimo, często demonstrowanej publicznie, pozorowanej wrogości, specjaliści public relations i dziennikarze dążą w zasadzie do tego samego, a mianowicie do upublicznienia atrakcyjnego przekazu. Za tym celem stoją jednak różne motywacje, bowiem dziennikarz zamierza pozyskać materiał na wyłączność lub tylko zapełnić potencjalnie puste kolumny bądź serwisy informacyjne, a PR-owiec chce skoncentrować uwagę grupy docelowej (Black, 2001, s. 93).

W strategii współpracy z mediami należy pamiętać zarówno o przekazaniu informacji, jak i perswazji, czyli przekonywaniu do celów organizacji. Brak re-

alizacji choć jednego z wymienionych elementów może spowodować poważne zakłócenia w komunikacji między organizacją a publicznościami, przyczyniając się do powstawania sytuacji kryzysowych. Dotyczy to także relacji organizacja – dziennikarz – publiczność. Merton wymienia cztery podstawowe przyczyny tzw. efektu bumerangowego, czyli wywoływania przez media reakcji odwrotnej do zamierzonej wśród odbiorców (Merton, 1982, s. 59):

- ☉ błędne wyobrażenie nadawcy komunikatu o odbiorcy,
- ☉ wysoki poziom zróżnicowania publiczności środków społecznego przekazu,
- ☉ umieszczenie w ramach tego samego przekazu różnych treści mających służyć odrębnym celom,
- ☉ niewłaściwe przedstawienie i udokumentowanie głoszonych treści.

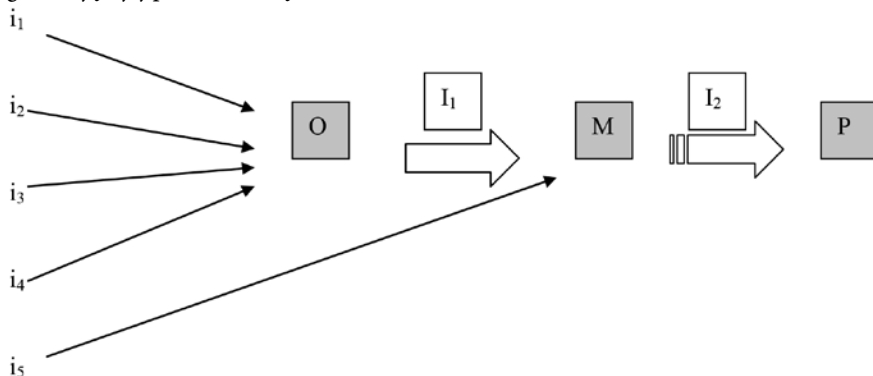
Dlatego tak istotny jest proces zarządzania komunikacją, w tym medialną, czyli konieczność identyfikacji grup docelowych i dostosowania przekazu do reprezentowanej przez nie kompetencji komunikacyjnej. Wymiana informacji z udziałem mediów ma charakter dwustopniowy, tj. organizacja – media, media – publiczność i wynika stąd konieczność poznania celów i wymagań mediów jako podstawowej grupy docelowej organizacji działającej w warunkach komunikacji masowej. Można zatem stwierdzić, że ewentualne niepowodzenia w wykorzystaniu mediów, wywołujące tzw. efekt bumerangowy oraz następujące w związku z nim sytuacje kryzysowe, wynikają z niewłaściwego media relations. W takich okolicznościach ważne staje się poznanie zasad rządzących mediami, określenie długofalowej strategii, planowanie i realizacja działań bieżących (Goban-Klas, 1996, s. 87). Tego rodzaju aktywności wpisują się w proces zarządzania mediami, który jest konieczny z uwagi na występujące problemy w kontaktach z przedstawicielami mediów.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że dziennikarze, jako pośrednik i selekcjoner informacji płynących z organizacji, są również tym uczestnikiem komunikacji, który w mniejszym lub większym stopniu zniekształca – często w sposób niezamierzony, a czasami celowo – oryginalny przekaz płynący od pierwotnego nadawcy. Dlatego specjaliści w dziedzinie public relations starają się zadbać, by jak największa część materiału przesyłana mediom została niezmienną, zgodnie z zasadą public relations dotyczącą kontaktów z dziennikarzami, a polegającą na tym, aby ułatwić pracę dziennikarzowi (Gruing, Hunt, 1984, s. 487–489).

Media stają się świadkiem rozmaitych wydarzeń, zarówno tych dziejących się spontanicznie, niezaplanowanych, jak i na przykład sytuacji kryzysowych oraz tych starannie opracowanych przez sztaby specjalistów ds. public relations. Jednak stosunek częstotliwości nagłaśniania jednej kategorii wydarzeń do drugiej zdaje się wypadać wyraźnie na korzyść tych, które nazywa się za Boorstinem „pseudow wydarzeniem” (Mc Nair, 1998, s. 63). Dlatego można mówić o mediach jako o świadku „zorganizowanym”, przyciąganym przez PR-owców w celu relacjonowania wydarzeń przygotowanych wcześniej, użytecznych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Media rzadko są przypadkowym obserwatorem. Głównym zadaniem osób odpowiedzialnych za komunikację organizacji z jej środowiskiem jest przyciąganie uwagi dziennikarzy, a niejednokrotnie także przesunięcie ich zainteresowania z tematów niewygodnych dla firmy na pozytywne.

Mediom przypisuje się też pośrednio lub bezpośrednio funkcję pośrednika. Wśród wielu opracowań dotyczących pełnionej przez dziennikarza funkcji pośredniczącej i związanej z tym swobody w doborze przekazów ważne miejsce zajmuje studium Westleya i MacLeana (Pawlas-Czyż, 2008, s. 59).

Rysunek 1. Funkcja selekcyjna mediów w procesie przekazywania informacji między organizacją a jej publicznością



Legenda: O – organizacja, P – odbiorca (publiczność), M – medium (pośrednik), i_1, i_2, i_3, i_4, i_5 – obiekty i wydarzenia pozostające w otoczeniu źródła informacji, przy czym i_5 – ewentualne źródło informacji bezpośrednio dostępne mediom, I_1, I_2 – poszczególne formy przekazu, przy czym I_2 – ostateczna, zmodyfikowana przez medialnego selekcyjnera.

Źródło: S. Pawlas-Czyż, *Aktorzy życia politycznego w świetle opinii dziennikarzy. Jacy są, a jacy powinni być*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2008, s. 59

Najważniejsze znaczenie dla przyjęcia lub odrzucenia przekazu (I₁) przez dziennikarzy mają dwa czynniki: poziom relacji z faktycznymi nadawcami przekazu i jakość samego przekazu rozpatrywana z punktu widzenia dziennikarza. Chociaż współcześnie ważniejszym staje się atrakcyjność przekazu medialnego, mierzona liczbą potencjalnych odbiorców, niż jego treść. Nie bez znaczenia pozostaje także poziom popularności medium i pracujących na jego rzecz dziennikarzy. Zatem medialny pośrednik pracuje coraz częściej w warunkach tzw. info-rozrywki, czyli atrakcyjność wizualna i sprawny komentarz dominują często nad treścią merytoryczną przekazu (Pawełczyk, 2000, s. 45).

Przekaz wysyłany z przedsiębiorstwa jest informacją dotyczącą działań organizacji opracowaną przez specjalistów ds. public relations. Może to być notatka prasowa, oświadczenie wydane na konferencji prasowej, briefingu, podczas wywiadu itp. Przekaz może być zawarty także w działaniach niemających charakteru stricte informacyjnego, jak np. sponsoring, akcje charytatywne, „patronowanie” wydarzeniom kulturalnym.

O wyborze jednej z tych opcji decyduje, uprawiany przez PR-owca, odpowiedni model public relations. Galtrung i Ruge wyróżnili dwanaście głównych cech, jakie przesądzają o tym, że dziennikarz uznaje daną informację za interesujący materiał. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa należy wymienić takie jak (Galtrung, Ruge, 1970, s. 259–298):

- ☉ łatwo zauważalne (dużych rozmiarów),
- ☉ jednoznaczne (niebudzące wątpliwości),
- ☉ znaczące (aktualnie lub potencjalnie ważne dla odbiorcy),
- ☉ niespodziewane (zaskakujące, rzadkie),
- ☉ równoważące (stanowiące kontrast dla innych wiadomości),
- ☉ spersonifikowane,
- ☉ negatywne (w tym katastrofy, sytuacje kryzysowe).

Większość z podanego katalogu klasycznych cech newsa preferowanego przez dziennikarzy ma związek wyłącznie z poziomem atrakcyjności przekazu. Nie ma tu miejsca na dobre intencje specjalisty ds. public relations przekazującego określony materiał. Zatem właściwy nadawca informacji medialnej zmuszony jest przyjąć warunki stawiane mu przez dziennikarza, dotyczące formy i częściowo treści preferowanych przez selekcjonera. W przeciwnym razie przekaz nie zostanie upubliczniony.

W relacjach przedsiębiorstwa z mediami należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną sytuację, a mianowicie taką, w której dziennikarz, który przez dłuższy czas nie otrzymuje przekazu ze strony interesującej go organizacji, zaczyna interesować się tymi przejawami jej funkcjonowania, których ewentualne nagłośnienie mogłoby wywołać tzw. sytuację kryzysową – skandal, aferę, sensację itp. – czyli efekty wysoce niepożądane po stronie organizacji (Goban-Klas, 1996, s. 56).

Znany w biznesie termin „zarządzanie problemami” dotyczy również rozwiązywania kwestii wynikających z niewłaściwie prowadzonej polityki informacyjnej, czyli, jak mawiają specjaliści ds. public relations – „zarządzania sytuacją kryzysową”. Proces ten stanowi integralną część strategii media relations. Jeśli kryzysu nie da się przewidzieć, należy, nie wpadając w panikę, stawić jej czoła. Panowanie nad emocjami, otwartość oraz niepodejmowanie ataków na „czwartą władzę” pozwalają zdobyć szacunek, a nawet respekt ze strony środowiska dziennikarskiego. Pamiętać należy o podstawowej zasadzie, czyli prawie mediów do wywoływania kryzysów, w tym do określania, co jest, a co nie jest kryzysem. W takich okolicznościach sprawdza się w przypadku PR-owca umiejętność myślenia w stylu reporterskim.

Sytuację kryzysową wywołują media na skutek deficytu informacji ze strony organizacji (Jabłoński, 2006, s. 38). Przedsiębiorstwo, które staje się ofiarą kryzysu, wcześniej zaniedbuje media relations. Zatem w procesie nagłaśniania dziennikarze korzystają z alternatywnych źródeł informacji – pochodzących zwykle od konkurencji lub publiczności niechętnych organizacji. Ponieważ kryzys ma tendencję do niekontrolowanego rozrostu, pod jego wpływem pojawiają się kolejne sytuacje o szkodliwych dla organizacji skutkach. Kluczowe znaczenie w tzw. procesie „mnożenia kryzysów” ma przyciągnięcie do już zaistniałej sytuacji nowych publiczności, które stanowią dla dziennikarzy nowe źródło informacji i przeważnie są to grupy negatywnie nastawione do organizacji, np. rodziny pokrzywdzonych pracowników, firmy, których dobre imię zostało przy okazji naruszone.

2. Modele komunikacji w relacjach dziennikarzy z przedstawicielami przedsiębiorstw

Spośród czterech, współtworzących klasykę public relations, modeli uprawiania komunikacji wprowadzonych przez Gruniga i Hunta najszersze zastosowanie dla zdefiniowania relacji dziennikarz – specjalista w dziedzinie public relations ma model dwukierunkowy asymetryczny i model dwukierunkowy symetryczny (Gruing, Hunt, 1984, s. 21–23).

Cechy modelu dwukierunkowego asymetrycznego:

- odznacza się tzw. efektem niezrównoważenia; przewaga (w kwestii wywierania wpływu) leży po stronie nadawcy komunikatu, który w odpowiedni sposób dobiera techniki mające zapewnić realizację jego celów,
- nadrzędnym celem jest perswazja (zmiana postaw publiczności – odbiorcy na temat organizacji – nadawcy); techniki PR mogą pełnić funkcję wspierającą kampanie marketingowe (np. w momencie wprowadzania produktu na rynek),
- duży zakres wykorzystania badań; badania prowadzone są skrupulatnie i z wykorzystaniem wielu ludzi (specjalistów w dziedzinie public relations), środków i technik komunikacyjnych – przed podjęciem komunikacji z otoczeniem, i, następnie, w celu oceny skutków owej komunikacji.

Cechy modelu dwukierunkowego symetrycznego:

- uznawany w zasadzie za właściwy kierunek, w jakim powinna podążać firma chcąc efektywnie zarządzać informacją,
- celem komunikacji jest wzajemne zrozumienie; zmiana postaw dokonuje się zarówno po stronie organizacji, jak i jej publiczności; również sama organizacja zmienia swoją politykę, misję, pod wpływem impulsów płynących ze strony tego otoczenia; grupy stanowiące społeczeństwo mają zachowywać się analogicznie,
- stosowane na szeroką skalę badania mają na celu przyjęcie takich technik komunikacyjnych, które sprzyjałyby wzajemnemu zrozumieniu stron; na podstawie kolejnych badań przeprowadzonych po realizacji kolejnych projektów praktycy public relations dokonują ewaluacji swoich działań pod kątem uzyskanego poziomu zrozumienia na linii organizacja – otoczenie, istnieje tu dwustronny, dynamiczny proces komunikacji oparty na wzajemnym podziale korzyści.

Reprezentanci tego modelu komunikacji z mediami zostali nazwani jako *symetric practitioners*. Mniej zastanawiają się nad kontrolą procesu emisji informacji z ich organizacji do mediów. Ich zadaniem jest otwieranie organizacji dla mediów i pomoc mediom w opisywaniu jej, w przekonaniu, że taka otwartość i pomoc będzie skutkować dokładniejszym oraz mniej stronniczym relacjonowaniem (Gruing, Hunt, 1984, s. 21–23).

W takim rozumieniu osoba odpowiedzialna za public relations danej organizacji powinna być w pewnych sytuacjach reprezentantem własnego pracodawcy, w innym zaś – dziennikarza pełniącego między innymi rolę arbitra i pośrednika. Podstawowym zadaniem tak zdefiniowanego specjalisty ds. public relations jest ułatwienie pracy dziennikarza, co mogłoby się przejawiać w dawaniu reporterowi całkowitej niemal swobody, zarówno w doborze materiałów dotyczących organizacji, jak i w późniejszym ich wykorzystywaniu. Wśród specjalistów w dziedzinie public relations nawiązujących i utrzymujących kontakty z mediami wymienia się także tzw. *asymmetric practitioners*, czyli praktyków postępujących zgodnie z zasadami „trzeciego modelu” public relations (Gruing, Hunt, 1984, s. 21–23). Wśród podstawowych zadań *asymmetric practitioners* wymienia się:

- organizowanie wydarzenia lub przygotowywanie notatki prasowej mającej właściwą wartość informacyjną, w której należy podkreślać rangę swojej organizacji,
- dowodzenie fałszu tych informacji opublikowanych w mediach, które uznają za błędne lub często mylące; jeśli to konieczne, poprzez publikacje sprostowań w formie płatnych ogłoszeń,
- poznawanie postaw i zachowań dziennikarzy, aby dostosowywać wysyłane przekazy do ich nawyków komunikacyjnych.

Tego rodzaju praktyka w stosunku do mediów ma przynosić pożądane efekty z punktu widzenia organizacji.

3. Udział mediów w przebiegu kryzysu w sieci sklepów „Biedronka”

Analizę zarządzania mediami w kryzysie przeprowadzono na przykładzie sieci sklepów „Biedronka”, w której w 2004 roku doszło do nagłośnienia przez media informacji o łamaniu praw pracowniczych. Rozgłos ten miał niewątpliwie wpływ na przebieg sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa. W 2004 roku w mediach pojawiły się liczne doniesienia na temat rażącego i przewlekłego łamania praw pracowniczych w sieci sklepów „Biedronka” należącej do portugalskiego koncernu „Jeronimo Martins Dystrybucja S.A.”. Pierwsze publiczne informacje na temat naruszeń praw pracowniczych w sklepach należących do sieci „Biedronka” pojawiły się w prasie w kwietniu 2004 roku (m.in. „Gazeta Wyborcza – Katowice”, „Kurier Prawny”). Jednak dopiero pod koniec miesiąca zarząd spółki wydał oświadczenie, w którym odciął się od wszystkich naruszeń kodek-

su pracy. Jednocześnie zarząd zapewniał, że podejmie działania, aby wyjaśnić i wyeliminować wszelkie nieprawidłowości.

Kolejne ujawniane przez media przypadki naruszeń kodeksu pracy nie zmieniły polityki informacyjnej spółki. Nadal obowiązywała zasada, że „najlepszą informacją jest brak informacji”. Coraz częściej dziennikarze słyszeli od przedstawicieli sieci „Biedronka”, że nie udzielają żadnych wywiadów, a rzeczniczka prasowa podawała w wątpliwość rzetelność relacji dziennikarskich.

Od początku kryzysu strategia portugalskiej spółki była zbudowana na dwóch zasadach. Pierwsza to ograniczenie dostępu do informacji i minimalizacja kontaktów z mediami. Drugą było nieustanne zapewnianie, że w firmie, w której zatrudnionych jest ponad dziesięć tys. pracowników, mogą zdarzyć się indywidualne przypadki odstępstw od obowiązujących regulaminów. Dopiero w lutym 2005 roku prezes „Jeronimo Martins Dystrybucja S.A.” udzielił pierwszego wywiadu polskiej edycji „BusinessWeek” i powtórzył w nim zasadnicze elementy kryzysowej polityki informacyjnej portugalskiej spółki.

W badaniu ankietowym przeprowadzonym w drugiej połowie 2014 roku uczestniczyło 82 pracowników sieci sklepów „Biedronka”. Ponad połowa badanych zajmowała stanowisko kasjera sprzedawcy (52,4%), co piąty – zastępcy kierownika, a kierownikiem sklepu było 12% respondentów. Były to głównie kobiety (85%). Najwięcej respondentów było w wieku 26–35 lat (46%), chociaż liczna była też reprezentacja grupy wiekowej 18–25 lat (35%). Najwięcej osób legitymowało się wykształceniem średnim (45%). Wykształceniem wyższym licencjackim 28%, a wyższym magisterskim niemal 15%. Około 37% badanych pracowało w tej sieci sklepów od 1 do 3 lat, a 38% od 4 do 6 lat. Tylko co dziesiąty badany pracował dłużej niż 10 lat.

Jak wynika z przeprowadzonego badania ankietowego wśród obecnych pracowników, większość z nich słyszała o sytuacji kryzysowej z 2004 roku (86,6%). Pracownicy najczęściej dowiadywali się o sytuacji kryzysowej w „Biedronce” z mediów (77%), a co trzeci słyszał o niej od znajomych (30%). Tylko 11% respondentów było wówczas pracownikami sklepu.

Z dostępnych materiałów prasowych wynika, że firma „Biedronka”, która znalazła się w sytuacji kryzysowej, próbowała „wyciszyć sprawę” m.in. przez milczenie, zaprzeczenie lub bagatelizowanie problemu i jego ewentualnych konsekwencji. Dopiero wówczas gdy sprawa stała się publiczna i rozwojowa, rozpoczęto działania w celu minimalizacji skali zjawiska, m.in. podważając zarzuty, wska-

zując na ich absurdalność, obarczając odpowiedzialnością zewnętrzne podmioty, wskazując na działanie czynników losowych niezależnych od przedsiębiorstwa czy – jak w omawianym przypadku – obarczanie winą dziennikarzy i mediów. Dopiero sprawy sądowe rozstrzygnęły, że winni łamania praw pracowniczych w sieci sklepów „Biedronka” byli kierownicy średniego szczebla. Taki wyrok sądowy pozwolił zarządowi spółki odciąć się w pewien sposób od kryzysu i przejść do kolejnego etapu, tj. odbudowania wizerunku przedsiębiorstwa.

Z analizy sytuacji kryzysowej wynika, że przedsiębiorstwo zmieniało swoje stanowisko na temat zaistniałej sytuacji podczas trwania kryzysu. Podobnie ocenili stanowisko przedsiębiorstwa badani, którzy stwierdzili, że w momencie wystąpienia kryzysu firma najczęściej obarczała winą kierownictwo sklepu (31,7%) oraz wszystkiemu zaprzeczała (29,3%), a podczas jego trwania winą nadal obarczała kierownictwo sklepu (37,8%), ale zdecydowanie rzadziej stosowano zaprzeczenie (13,4%).

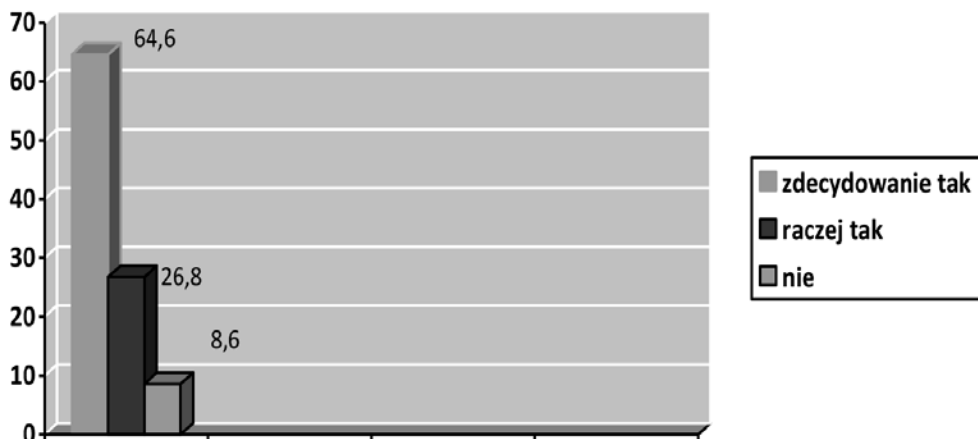
Tabela 1. Wpływ zaprzeczania firmy na zaostrzenie sytuacji kryzysowej

Stanowisko respondentów	[Lb]	[%]
Zdecydowanie tak	49	59,8
Raczej tak	22	26,8
Raczej nie	11	13,4
Zdecydowanie nie	0	0
Ogółem	82	100,0

Źródło: badania własne

W opinii badanych pracowników zaprzeczanie wystąpienia sytuacji kryzysowej w pierwszej fazie jej istnienia zdecydowanie wpłynęło na jej zaostrzenie (60%). Nikt z respondentów nie stwierdził, że zaprzeczanie wystąpieniu sytuacji łamania praw pracowniczych było dobrym założeniem prowadzonej w tym czasie polityki informacyjnej (tabela 1).

Jak wynika z przeprowadzonego badania ankietowego media miały istotny wpływ na dotarcie z informacją o łamaniu praw pracowniczych do opinii publicznej. Według większości badanych media istotnie wpłynęły na nagłośnienie kryzysu (64,6%). Niemal 27% stwierdziło, że taki wpływ raczej istniał (rysunek 2).

Rysunek 2. Rola mediów w nagłośnieniu informacji o kryzysie [%]

Źródło: badania własne

Z kolei z badań przeprowadzonych przez Media Navigator w styczniu 2005 roku wynika, że kontekst publikacji w mediach na temat sieci „Biedronka” był w zdecydowanej większości negatywny (62%), a w 38% neutralny. Tylko 10% publikacji można określić jako pozytywne. Publikacje na temat firmy w latach 2004–2005 dotyczyły najczęściej: łamania praw pracowniczych (50%), patologicznego traktowania pracowników (30%), procesów sądowych (20%).

Z analizy przekazów medialnych wynika zdecydowanie większe zainteresowanie informacjami krytycznymi ze strony prasy regionalnej. W prasie ogólnopolskiej tego rodzaju tematy najczęściej podejmowane są przez tabloidy, rzadziej przez tytuły ekonomiczne czy chętniej czytane. Widoczne jest jednak, że zarówno w przypadku tytułów ogólnopolskich, jak i regionalnych ich zaangażowanie w pogłębianie i śledzenie krytycznych treści jest zdecydowanie dynamiczniejsze, gdy sprawę podejmują i nagłaśniają dodatkowo ogólnopolskie stacje TV. Tak też było w przypadku sieci sklepów „Biedronka”, gdzie na temat łamania praw pracowniczych w sklepach wyemitowano audycje „Uwaga” oraz „Pod Napięciem” w stacji TVN.

W badaniu ankietowym zapytano także, jak rozgłos w mediach wpłynął na sytuację konfliktową w sieci sklepów. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wpływ rozgłosu w mediach na sytuację konfliktową w sieci sklepów „Biedronka”

Skutki rozgłosu w mediach	[Lb]	[%]
Rozwiązanie zaistniałej sytuacji kryzysowej w sposób pozytywny	51	62,2
Zaostrzenie sytuacji konfliktowej	6	7,3
Brak wpływu na sytuację kryzysową	11	13,4
Nie wiem	14	17,1
Ogółem	82	100,0

Źródło: badania własne

W opinii większości obecnych pracowników rozgłos w mediach przyczynił się w sposób pozytywny do rozwiązania sytuacji konfliktowej w sieci sklepów „Biedronka” (62%) i zakończył proces łamania praw pracowniczych. W opinii 13% nie wpłynął on w żaden sposób na sytuację konfliktową, a 7% badanych wskazało na zaostrzenie sytuacji.

Respondentów zapytano także o możliwość wywoływania kryzysu przez media. Niemal 60% badanych uznało, że media tylko nagłaśniają kryzysy, chociaż pozostali stwierdzili, że media mogą i czasem wywołują kryzysy.

Zakończenie

Sytuacja kryzysowa, która nastąpiła w sieci sklepów „Biedronka”, istniała wiele lat, albowiem do dziś nie rozwiązano wszystkich spraw karnych. Niemniej jednak nagłośnienie łamania praw pracowniczych przez media regionalne i ogólnopolskie w latach 2004–2005 wpłynęło na przebieg kryzysu i wizerunek przedsiębiorstwa, które w rezultacie przez wiele kolejnych lat było kojarzone z omawianym kryzysem. Jednak wystąpienie tego kryzysu, nagłośnienie go przez media miało także pozytywny oddźwięk. Zdecydowanie częściej zaczęto przyglądać się warunkom pracy w sieciach handlowych oraz zmieniła się diametralnie prowadzona polityka w placówkach. Podobnie obecni pracownicy „Biedronki” uczestniczący w badaniu ankietowym uznali, że nagłośnienie zaistniałego kryzysu w firmie miało wpływ na rozwiązanie tej sytuacji w sposób pozytywny.

W przypadku „Biedronki” problemy z wizerunkiem stały się przyczyną wprowadzenia zmian w sposobie jej działania w wielu obszarach. Firma wdrożyła pro-

gramy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR), programy rozwoju kadry menedżerskiej, postawiono na marki własne i zwiększono jakość produktów oraz prowadzono kampanię medialną mającą na celu poprawę wizerunku.

References

- Black, S. (2001). *Public relations*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Galtrung, J., Ruge, M.H. (1970). *The Structure of Foreign News*. W: J. Tunstall (red.), *Media Sociology*, Constable, London.
- Goban-Klas, T. (1996). *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo Business Press.
- Goban-Klas, T. (2002). *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Gruing, J., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth.
- Jabłoński, W. (2006). *Kreowanie informacji. Media relations*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Kadragic, A. i Czarnowski, P. (1996). *Public relations, czyli promocja reputacji*. Warszawa: Wydawnictwo Praktyka Działania, Business Press.
- McNair, B. (1998). *Wprowadzenie do komunikowania politycznego*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa.
- Merton, R.K. (1982). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Pawełczyk, P. (2000). *Socjotechniczne aspekty gry politycznej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Pawlas-Czyż, S. (2008). *Aktorzy życia politycznego w świetle opinii dziennikarzy. Jacy są, a jacy powinni być*. Kraków: Wydawnictwo Impuls.

Wybrane aspekty zarządzania systemem wykonawczym w sytuacjach kryzysowych

Selected aspects of managing the executive system in the emergency situations

Abstract: The system of crisis management in Poland is based on government and local government administration. It can be assumed that it is the sub-system of “management”, which cannot function without the second part, i.e. the executive sub-system. Executive sub-system shall include all services, inspections, and guards having in their duties the “rescue” activities (e.g. the State Fire Services, Emergency Medical Services, Police, Border Guard, Municipal and City Guards, etc.), other bodies or institutions used in emergency situations, such as the Armed Forces of the Republic of Poland, or various social organisations, such as Volunteer Fire Brigade, Mountain Volunteer Search and Rescue (GOPR), Water Volunteer Search and Rescue (WOPR), the Tatra Volunteer Search and Rescue (TOPR) and the Polish Red Cross.

Keywords: *public administration, crisis management*

Streszczenie: System zarządzania kryzysowego w Polsce oparty jest na administracji rządowej i samorządowej. Można przyjąć, że jest to podsystem „zarządzania”, który nie może funkcjonować bez drugiego członu, czyli podsystemu wykonawczego. Do podsystemu wykonawczego zaliczyć należy wszelkie służby, inspekcje i straże mające w swych obowiązkach działania „ratownicze” (np. Państwowa Straż Pożarna, Państwowe Ratownictwo Medyczne, Policja, Straż Graniczna, Straże Miejskie i Gminne itd.), inne organy czy instytucje wykorzystywane w sytuacjach kryzysowych, jak choćby Siły

Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej czy też różnorodne organizacje społeczne, w tym choćby Ochotnicze Straże Pożarne, GOPR, WOPR, TOPR czy Polski Czerwony Krzyż.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, zarządzanie kryzysowe

Introduction

Regardless of events or phenomena of the divisive character in the sphere of international and national political, social, cultural, religious and economic relations, the societies are currently increasingly plagued with the negative effects of civilizational development, the human impact on nature, as well as natural disasters and technical accidents resulting from both human activities and the forces of nature.

All kinds of phenomena of this type are becoming less and less predictable, and create an increased risk, not being subjects to any analysis in line with the predetermined procedures. Today's crisis management, also in light of other countries' experiences, may relate mainly to (broad approach):

- the response to natural disasters,
- maintaining the internal security and public order,
- limiting and removal of effects of events connected to weapons of mass destruction.

To put the matters otherwise, (narrower approach), the contemporary crises related to the national safety are identified with the following:

- Natural disasters and other events displaying the characteristics of natural disasters;
- Disputes and conflicts on the international and internal scales – which threaten the fundamental values, interests or goals of one or more parties.

Due to the above-mentioned characteristics of various phenomena, called crises, as well as due to the need of undertaking the immediate activities using necessary forces and means, the ability to manage difficult situations and shape them in a way appropriate to the interests of society grows in significance.

In accordance with the content of the Act on crisis management of 2007, the emergency situation should be understood as: *a situation having a negative impact*

on the level of safety, people and property of significant value, or environment, causing significant limitations in operation of competent public administration bodies due to the inadequacy of existing forces and means (Act of 26th April 2007 on crisis management).

The most universal definition of an emergency situation is the following wording: *an emergency situation is a set of internal and external circumstances in which the state, its part or a specified area of its functioning finds itself, with the alteration process starting in it and continuing, resulting in an imbalance and loss of control over the course of events or escalation of threat towards the national interests, including: territorial integrity, economic, political and social interests, as well as threat to life, health, property, cultural heritage, environment or critical infrastructure (Gryz, Kitler, 2007)¹.*

- The characteristics below determine the nature of the emergency situation:
- Each crisis is an emergency situation;
- The concept of emergency situation takes precedence over the concept of crisis;
- A culmination element of an emergency situation, if it is impossible to remedy its factors on the escalation stage, is crisis;
- The emergency situation begins at the moment of appearance of its symptoms, which are characterised by exceeding the subjectively perceived level of risk, which constitutes the limit for a given entity of an acceptable level of risk;
- The emergency situation includes pre-crisis phase, crisis and post-crisis phase;
- Lack of undertaking of appropriate remedial actions may lead, depending on the character of the situation, to war, total collapse of the organisation or other (better or worse) state of its functioning, and also another emergency situation;
- The emergency situation, in which a given entity finds itself, creates not only a threat, but may also be an opportunity for its development.

Management process, which is directed at achieving the objectives by people, is understood as a sequence of various management functions, i.e. the activities

¹ *System of crisis reacting*, [ed.] Gryz, J., Kitler, W., A. Marszałek Publishing House, Toruń 2007, p. 20.

performed by the managing person, on which depend the changes in human, material, financial and information resources. Basic management functions include:

- planning,
- organising,
- motivating,
- controlling (Korzeniowski, 2011)².

The attribute of management is the possession of power by the managing persons, the source of which is the right to dispose of the resources determining the functioning of the organisation. The governance is connected to the relationship: the entity's subordination to the management (Krzyżanowski, 1998).³

The factors determining the quality of management process are:

- a) The scope of knowledge of the managing body, which:
 - Determines the possibility of processing information on the current situation and phenomena occurring,
 - Stimulates the need to collect such information,
 - Allows, based on the collected information, obtaining a close-to-reality picture of the organisation and its surroundings.
- b) Clearly and precisely defined principles of functioning of organisation, allowing the implementation of the best strategy of influencing it, as well as its members. These principles should define especially:
 - Division of tasks and competencies within the organisation,
 - The rules of cooperation of its members during the problem solving spanning the areas of competence of several of them,
 - The rules for resolving the disputes arising within the organisation.
- c) Well-organised motivational-educational system, which will allow for:
 - Expanding and unifying the knowledge of all organisation members, so they can understand each other and so that their views on key issues converge,
 - Convincing the members of this organisation that welfare and development of organisation are closely related to their own welfare and development (Gryz, Kitler, 2007)⁴.

² Korzeniowski L.F., *The basics of organisations management*, Difin, Warsaw 2011, p. 11.

³ Krzyżanowski L., *Basics of science of organisation and management*, Warsaw, 1998, p. 208.

⁴ Gryz, J., Kitler, W., op. cit., p. 26–27.

The Act on crisis management in Article 2 gives the definition of crisis management, which is *the activity of public administration bodies being an element of managing national security, which consists of preventing the emergency situations, preparation to take control over them within the planned activities, reacting in case of emergency situation occurring, removal of their effects and rebuilding the resources of critical infrastructure* (Act on crisis management)⁵.

It is important to bear in mind that the crisis management is not limited solely to responding to an already existing situation, but it relies on a constructive and logical operation in case of a potential occurrence of an emergency situation, and mainly – cooperation between the structures of government administration, armed forces, district and municipal authorities, and the managers of workplaces.

Understanding the term of crisis management in the field of security should be facilitated by summarising its significant characteristics. The crisis management is therefore:

- An integral part of organisation (system) management in general;
- An area of security management in general, including national security;
- Managing the organisation under pressure, while at risk;
- Solving difficult situations;
- Acting in order to lower tensions and prevent conflicts or difficult situation of non-conflict nature;
- Preventing the escalation of troublesome phenomena;
- Activity to restore the normal state of affairs or maintain that state despite the occurrence of emergency situation's symptoms;
- Purposeful action – during crisis management the marginal and questionable issues are rejected, and transferred to institutions that do not deal with the emergency situation.

Therefore, it can be responsibly concluded that *the essence of crisis management is in the planning, organising and carrying out the emergency operations (including the management of rescue activities, people and organisations), whose aim is to prevent or minimise the effects of various emergency situations* (Lidwa, Krzeszowski, Więcek, 2010)⁶.

⁵ Act on crisis management, op. cit., art. 2.

⁶ Lidwa, W., Krzeszowski, W., Więcek, W., *Management in emergency situations*, National Defence Academy, Warsaw 2010, p. 31.

It can be assumed that each organisation is a system, because it is a separate part of a society (a group of people); it has an explicit internal structure; its operational principles are specified.

Based on the conditions, which given structure must fulfil in order to be called a system and meet the requirements of the management definition, it can be said that the management system is a distinguishable from the organisation system of:

- a) Governing bodies;
- b) Information links to implement the management process;
- a) Methods and activities regulating the way and principles of functioning of organisation in accordance with the set goals – *whilst it is a dynamically changing system altering over time, and the motor of introduced changes, related to all elements of this system, are the managing bodies.* The word “crisis” appearing in the expression “crisis management system” determines the type of conditions, in which the managing apparatus must implement its managing functions (Gryz, Kitler, 2007)⁷. The crisis management system is an integral part of the organisation management system and serves the purpose of preparation and then ensuring its effective functioning during the emergency situation, including crises. It is internally coordinated and creating a whole dynamically developing system of three main sub-systems – the sub-system of managing bodies, i.e. management apparatus; sub-system of information links within the organisation; sub-system of methods and activities, i.e. the rules of functioning of organisation – together implementing one main goal: lowering the level of impact of the emergency situation factors on functioning of organisation, and in case of their occurrence, minimising their impact and effects.

Managing body, as an element of crisis management, is a structured, according to the fulfilled roles, system of three elements (or their modification), of which one fulfils a role of decision-making segment, the second – information segment, and the third: analytical – conceptual (in other words: staff).

It can be assumed that on all levels of government and local government administration forces and means are prepared, which can be used within the framework of the crisis management. The structure of crisis management in this

⁷ Gryz, J., Kitler, W., op. cit., p. 36.

case was constructed in such a way as to ensure the effectiveness of functioning and ability to respond to the events as they happen. The repeating rule in this case is to take action on the lowest level of public administration able to deal with small threats, and transferring the management to the higher levels in the situations of not coping with the results of events, threats of greater intensity or the threats of “specialist” character, as well as the appearance at the same time of a number of serious incidents.

The crisis management system in Poland is multi-level and consists of the following components:

- Crisis management bodies,
- Advisory bodies – appropriate in the matters of initiating and coordinating activities undertaken within the scope of crisis management,
- Centres of crisis management, maintaining a 24 – hour readiness to take action.

As can be seen from the above description, the crisis management system in Poland is based on the government and local government administration. It can be assumed that it is the sub-system of “management”, which cannot function without the second part, i.e. the executive sub-system. Executive sub-system shall include all services, inspections, and guards having in their duties the “rescue” activities (e.g. the State Fire Services, Emergency Medical Services, Police, Border Guard, Municipal and City Guards, etc.), other bodies or institutions used in emergency situations, such as the Armed Forces of the Republic of Poland, or various social organisations, such as Volunteer Fire Brigade, Mountain Volunteer Search and Rescue (GOPR), Water Volunteer Search and Rescue (WOPR), the Tatra Volunteer Search and Rescue (TOPR) and the Polish Red Cross.

1. Decision cycle

The procedures for operation of the government and local government administration during the emergency situations are a specific decision cycle, including: decision-making phases, stages related to acquiring, processing and use of acquired information. The results of this process should be making a decision, developing an intention, plan of crisis management and the arising tasks for executive entities being at the disposal of a given administration body.

The decision cycle is carried out in four basic, connecting and intertwining phases, of which the first one, known as positioning, is the process of constant acquisition, collection, sorting and processing of all types of information relating to the state of resources and measures, source and type of threat, and the conditions for preventive, rescue and rebuilding actions. Positioning gives the possibility to prepare and present to the voivode, starost or the mayor a clear, transparent and precise review of the situation. On this basis one can carry out the assessment of the occurring situation, as well as the analyses of a task to be performed, develop the variants of action, make decisions, clarify the intention, correct the crisis management plan, as well as set the tasks for the executors and control their performance. During this phase the body analyses three types of information:

- ☉ Information held that comes from the analysis of planning documents, legal regulations applicable generally, as well as internal regulations, instructions and own “data banks”;
- ☉ Incoming information, obtained from the situational reports, communications, current orders and other sources – for instance, from the citizens or mass media;
- ☉ Acquired information – sourced from specialised investigations, reconnaissance or exchange of information (Nowak, Nowak, 2009)⁸.

From the positioning phase, the body taking part in the process of emergency response should smoothly proceed to the planning phase, which consists of four subsequent stages; the first one is the *assessment of the emergency situation*, aimed at: understanding the task resulting from the emergency situation or the task received from the parent body, detailed assessment of factors influencing the task completion, development, consideration and comparison of the action options. In consequence, it should allow presenting to the organ – a voivode, starost or the mayor – the conditions to make the decisions and clarify the intent. Such assessment usually consists of the task analysis, operational informing, the assessment of conditions influencing the task completion, development of action options, coordination briefing, consideration, and comparison of options for the action.

⁸ Nowak, W., Nowak, E., *Fundamentals of logistics in the emergency situations with the elements of logistics management*, The Academy of Entrepreneurship and Management, Łódź – Warsaw 2009, p. 161.

The task analysis should lead to specifying the answers to the questions of what and why should be done in order to complete the task that results from the occurred emergency situation (it can be the task received from the parent body). Operational informing aims to transfer two sets of information to the body. Firstly – the conclusions of positioning and task analysis in all areas of interest of the appropriate Crisis Management Team. Secondly – guidelines for the organisation of work of the CMT, which are issued by the team's leader (voivode, starost, mayor), and usually include such elements as: keynote; main tasks on which the team's work should concentrate on; time of completion of the situation's assessment and the deadlines to carry out the decision briefing; the time to set tasks to the executive entities; the criteria to compare the action options.

The evaluation of factors influencing the task completion and developing the options for the action aim to identify and consider in detail the factors, which will condition the way of implementation of tasks of crisis management and determining the viable variants of action. Such evaluation most often concerns: the threat, its development, nature, spatial scope and effects; resources and measures at the disposal – their executive capabilities; environment, including terrain and atmospheric conditions, technical and social infrastructure; other factors influencing the way of task implementation. The action options developed by the specialists should be agreed with the appropriate heads of services, inspections and guards, directly managing the executive entities.

The second stage of this phase is *making the decisions and clarifying the intent*; usually it involves the adoption of one of the proposed variants of action, based on which the decision is developed, which is the base for the body to specify its intent of action. The intent of action is the description of a way of tasks implementation and whatever is to be achieved as a result. The decision is a reflection of the will of voivode, starost or the mayor in the matter of carrying out the actions in a particular way, whilst the intent of action is a description of carrying out this task and whatever is to be achieved. The third stage is referred to as *development of a crisis management plan* (usually it is only its adjustment). Such plan usually contains three groups of information – prescriptive, i.e. imposed by the parent body, situational and decision, i.e. resulting from the decision and intent, and answering the following questions: who?, what?, where?, when?, why?

The final, fourth stage of the planning phase is *preparing the prescriptive documents for the subordinated executive entities*, which consists of written tasks for the individual entities involved in the emergency response.

From the planning phase, one moves on to the next stage, i.e. setting tasks, the purpose of which is to set the executors' responsibilities resulting from the adopted intent of action. The most effective way of setting tasks is their transfer in person to the chiefs and commanders of subordinate services, inspections and guards by the voivode, starost or mayor. Usually it is done during a special briefing. Setting the tasks orally or through the technical communication means must be confirmed by the written prescriptive documents and noted in the documentation kept by the Crisis Management Centre.

The final stage of the decision process is control, which, to summarise by and large, aims to check the effects achieved in the previous phases, as well as the way of their implementation into action, and moreover, to check the way of implementation by the executive entities. The results of monitoring are the basis for updating the data held on the situation and implementation of the tasks of crisis management. Control is realised through establishing the elements of management and coordination of actions, organisation of synchronisation of actions, as well as monitoring of the situation. The conclusions obtained in this phase allow taking actions aimed at correcting the discrepancies between the actual and planned state (Nowak, 2007)⁹.

2. Collaboration, cooperation, synergy

It can be assumed that collaboration means that all parties taking part in it will benefit. Depending on the field of collaboration, the benefits may be of material nature (expressed in money) or non-material (expressed in spiritual values). The most conspicuous example of collaboration is the market; the best-developed theory of collaboration – broadly understood economy (it can be called the economy of collaboration or even civil economy) (Deepen, Goldsby, Knemeyer, Wallenburg, 2008)¹⁰. According to the definition given by the *Dictionary of the Polish Language*,

⁹ Nowak, E., *Crisis management in the situations of non-military threats*, National Defence Academy, Warsaw, 2007, p. 112–119.

¹⁰ Deepen, J.M., Goldsby, T.J., Knemeyer, A.M., Wallenburg, S.M., *Beyond expectation: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance*, „Journal of Business Logistics” 2008, Vol. 29, No. 2, p. 75–105.

collaboration is “work performed jointly with someone, with others, working together, the activity undertaken together” (Szymczak, 2002)¹¹. A similar definition is included in the *Practical dictionary of contemporary Polish language*, which defines the analysed term as “work performed together with somebody; it is an activity undertaken in consultation with someone else” (Zgółkowska, 2004)¹². Such defined concept may apply to various areas of social-economic life, such as economic, manufacturing, financial, political, legal, etc. collaboration. In literature it is emphasised that the collaboration relates to all areas of a human life, starting from the beginnings of mankind, and finishing with the contemporary IT-technological and communication reality, which enforces the attitude of common collaboration between the individuals and groups; it is the significant condition of existence and progress. The relationships taking place between the individual (unitary) entities and institutional entities may have different character and be of different kind. Their essence is to pursue the achievement of a common goal or allow each other to achieve differing objectives (Aranowski, Pasieczny, 1981)¹³.

Jan Lichtarski presents the concept of collaboration even wider, defining it as “undertaking actions mutually compatible and complementary, and having positive significance from the point of view of their impact on achieving the goals of enterprises” (Lichtarski, 1992)¹⁴. Such understood collaboration consists of performing actions, work, production, planning, implementation of complicated or simple projects; it may relate to entire businesses or their departments, individual people and their groups.

In many cases the concept of collaboration is identified with cooperation, through which one should understand “the action, work joint with someone, functioning together with the others” (Zgółkowska, 1998)¹⁵. In a similar tone, this term is defined by the *Dictionary of the Polish Language*, which emphasises three aspects of the presented concept:

¹¹ Szymczak M. (ed.), *Dictionary of the Polish Language*, PWN Scientific Publishing, Warsaw 2002, p. 715.

¹² Zgółkowska H. (ed.), *Practical dictionary of contemporary Polish language*, vol. 46, Kurpisz Publishing House, Poznań 2004, p. 177.

¹³ Pasieczny L., Aranowski A., (ed.), *Encyclopaedia of organisation and management*, PWE, Warszawa 1981, p. 590.

¹⁴ Lichtarski L., *Economic cooperation of enterprises*, PWE, Warsaw 1992, p. 13.

¹⁵ Zgółkowska H. (ed.), *Practical dictionary of contemporary Polish language*, vol. 17, Kurpisz Publishing House, Poznań 1998, p. 169.

- ☉ cooperation as an action, joint working with someone, helping somebody in some activity;
- ☉ cooperation as influencing something, contributing to something together with other factors;
- ☉ cooperation of mechanisms, organs, i.e. functioning together with the others (Szymczak)¹⁶.

The most important reasons for cooperation include:

- ☉ orientation for the actions in public interest, for the common good,
- ☉ functioning in the same local, regional surroundings,
- ☉ personal relationships between people.

Bogusław Bembenek (Bembenek, 2006)¹⁷ indicates that the basic characteristics of the cooperation are: mutual compliance of the goals of partners, complementarity of activities, positive significance for achievement of common goals by the partners, common implementation of fractional tasks, voluntary cooperation (freedom to join and exit), formality or informality, as well as the preservation of economic and legal independence of participating partners.

The essence of cooperation can therefore be seen in the acceptance and recognition of the adopted group objectives (Lipko, 2004)¹⁸ as common priorities, in which all resources and skills being at the disposal are involved.

3. Cooperation vs. synergy

In the every-day understanding the cooperation is usually perceived as the need for integration of multi-agent action, identifying it with the related terms, such as, for instance, the collaboration. Here it is necessary to highlight that cooperation is not identical to the collaboration, which can be characterised in the most simplistic way as acting toward the common good, and help in performing tasks on various levels of the same organisation. The word “collaboration” seems to mean a commitment, in this case of bodies, to work closer together within the scope designated by a legal norm. The entities situated hierarchically in relation

¹⁶ Szymczak M. (ed.), *Dictionary of the Polish Language...*, p. 714.

¹⁷

¹⁸ Lipka, A., *Cooperation. The dusk of employees' rivalry*, Difin, Warsaw 2004, p. 17.

to each other, which are subject to the shared supervision and dependant, can, and even have to, collaborate.

In the world surrounding us there is no way to identify individual people or their groups who would be fully self-reliant and could function independently, as well as fulfil basic needs without resorting to cooperate with others (Prońko, 2006)¹⁹. Unlike collaboration, the cooperation is based on the principle of voluntary participation. Therefore, if some entities cooperate with each other, it is definitely an element of collaboration (Tokarski, 2008)²⁰. This is because equal entities can cooperate (in terms of, for example, competencies, tasks to perform, etc.), separate and independent of each other.

Of cooperation one may speak only after previous reference to theoreticians of this concept, and especially the representatives of science of praxeology. At this point, it is worth determining what the subject of cooperation is.

The essence of cooperation is the fact that it occurs when the restrictions are distinguished, which constitute a barrier for implementation of tasks, whose limits cannot be overcome by the unitary action, and when the need is recognised of the common cooperation with the others in order to overcome the restrictions and achieve the set goal (Barnard, 2006)²¹. In other words, the essence of cooperation is the need of common activity due to the objective. It follows that the purpose connects and that connection of common activities is the main characteristic of cooperation. Because of the goal, the cooperation takes two forms, which in praxeology are known respectively as positive cooperation and negative cooperation (Pszczółowski)²².

T. Kotarbiński presents a similar opinion, claiming that from the praxeological point of view, it is possible to distinguish a positive cooperation, i.e. the cooperation, and the opposite to it – a negative cooperation, or fight. We can

¹⁹ Prońko, J., *Theoretical aspects of cooperation*. In: *Cooperation of organisational structures of Ministry of Internal Affairs and Administration with other elements of the defensive system*, [ed.] E. Nowak i B. Wiśniewski, Ministry of the Interior, Warsaw 2006, p. 46.

²⁰ Tokarski, H., *Cooperation and collaboration as a factor optimising the capabilities of municipal and city guards*. In: *Transformations and perspectives of the city and municipal guards in the protection of public safety*, after-conference materials, School of Information Technology, Management and Administration, Warsaw 2008, p. 19.

²¹ Barnard Ch.I., *Management functions*, Modernity Publishing House, Warsaw 2006, p. 46.

²² Cooperation – multi-entity action (with at least two subjects participating), in which each of the participants takes the acts of others into account – see more in: Pszczółowski T., op. cit., p. 273.

speak of cooperation only when the goal is common for each of the cooperating entities (Kotarbiński, 1965)²³. For the purpose of these considerations, it is not reasonable to focus on cooperation in the aspect of negative cooperation; it is, however, significant to consider the cooperation as a positive cooperation, the essence and the obligatory condition of which are all organised team activities, aimed at achieving a common goal.

J. Zieleniewski presents the view that cooperation is at its core nothing else but an action aiming to achieve the similar or compliant goals. In case of organisation or institution the cooperation consists of such adjustment of partial elements, so the entirety functions in the best possible way (Zieleniewski, 1982)²⁴. The cooperating units are interconnected through various direct or indirect dependencies, also called relations or bonds. In the theory of organisation the relations and bonds are considered between the individuals, as well as between the organisational units. He distinguishes different types of organisational bonds, for instance:

- ☉ *Hierarchical relation* – including the supremacy and subordination relations, taking place e.g. between the institutions or between the superior and subordinates (management and professional relation), or a leader and a member of informal group;
- ☉ *Functional relation (or function)* – taking place between organisational units or individual employees (it is expressed by help in performing both basic and regulatory/auxiliary functions);
- ☉ *Information relation*, defining the flow of information; this bond may be the realisation of other bonds: hierarchical (communicating reports, orders), cooperation (communication and context as a condition of collaboration) and functional;

and among them also *cooperation relation*, which is the subject of study and is based on cooperation, collaboration, etc., in which it is all about obtaining some creation, which belongs to the tasks of a given organisation.

In order for the organisation to achieve the intended effects of collaboration, it is necessary to formulate the specific, measurable objectives, consistent

²³ Kotarbiński T., *A treatise on the good work*, ed. 3, Ossoliński National Facility, Wrocław – Warsaw 1965, p. 97.

²⁴ Zieleniewski T., *Organisation of people's teams*, National Science Publishing House, Warsaw 1982, p. 118.

with the realistic and possible to keep deadlines. At least four reasons for the importance of adopted aims of cooperation can be specified:

- *They ensure the sense of direction* – the goals mobilise, motivate and help overcome the obstacles of the organisation;
- *They affect the concentration of efforts* – selecting one goal or set of related objectives, the priorities are determined and a particular method of using the resources is employed;
- *They define plans and decisions* – the obtained responses allow shaping short- and long-term plans;
- *They help evaluate the achieved progress* – the aims are important element of control – the process of ensuring that the actions are commensurate to the objectives and plans, which have been developed in order to achieve these goals (Stoner, Frejman, Gilbert, 2001)²⁵.

Forging appropriate relations in the situation, in which there are several cooperating entities, requires relying on several rules ensuring their effectiveness. It is a question of several general legal regulations, which are of particular reference to the issue of cooperation.

The first is the *principle of equality and voluntary participation* – relating to the essence of cooperation, and determining that the cooperating units must work in such a way as to not violate this principle. It is against it to put any pressure in order to perform certain tasks. According to this rule, the cooperation ought to be based on mutual trust, respect and voluntary participation, which brings greater effects. All actions should be consulted with all interested parties, without exerting any coercion.

The second principle, the principle of purposefulness, imposes an obligation to clarify the aim of undertaken actions. The cooperating entities should concentrate on the most important matters, realistic and adapted to the conditions and possibilities. *The principle of efficiency*, on the other hand, is expressed by the degree of how close the intended goal is, i.e. comparing the results in reality with the previously set expectations. The achieved results are the evidence of the effectiveness of the undertaken actions. Also, the *principle of effectiveness*

²⁵ Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R. jr., *Management*, National Economic Publishing House, Warsaw 2001, pp. 262–263.

may refer to the problem of cooperation; of that principle one may speak when the undertaken actions lead to the achievement of set objective with the least possible outlay comparing to that required by alternative actions (Tokarski)²⁶.

Cooperation is a common phenomenon, although we do not always realise it occurs. Every subject participating in the process of cooperation has different capabilities and skills, the joining of which in common actions brings much better effect than a simple sum of independent activities. Such phenomenon is called the synergy effect, at its core having the fact that cooperating elements give a net result that is somehow bigger than the simple sum of effects produced by each result individually (Krzyżanowski)²⁷. The phenomenon of formation of the synergy effect lies in the fact that cooperation triggers in entities what previously remained hidden, some formerly undisclosed properties. It can be assumed that cooperation strengthens these entities (Krzyżanowski)²⁸.

Taking into consideration the military approach, it can be anticipated that the economy of forces treats about where and when to fight and how much force should be involved. The synergy principle, on the other hand, treats about how these forces should be organised (strategic level) and how to use them (tactical level). Simply speaking, the synergy is an additional gain or a better result obtained by connecting various elements. To put it differently, the synergy is an appropriate (giving best results) cooperation of two elements or enhancement of an effect of one element by the other.

The economy of forces is to anticipate the movements of the opponent, responding to them, “scheming” and concentrating on the current situation in the game (or the real war). Searching for synergy is more theoretical work. For example, one may seek the connections, not undertaking any actions in that time. It is more about the knowledge and research work than art. One must only remember that sometimes there are no best connections, but there are only optimal ones against the given opponent, and the opponent may be different (strategiusz.wordpress.com/2014/09/03/synergicznosc-czyli-wspoldzialanie)²⁹.

²⁶ Tokarski H., op. cit., pp. 21–22.

²⁷ Krzyżanowski L., *Basics of science of management...*, op. cit., p. 135.

²⁸ Ibid., p. 167.

²⁹ <https://strategiusz.wordpress.com/2014/09/03/synergicznosc-czyli-wspoldzialanie/> (12.03.2015).

4. Efficiency and effectiveness of activities of services during emergency events

The efficiency of cooperation, according to T. Kotarbiński, can only be achieved through compliance with the assigned principles, namely:

- *Integration of activities* (synthesis of action), i.e. the ability to merge the constituent activities in one whole as most useful to achieve the goal. Integration is possible after inclusion into the totality of all necessary elements, so every element necessary for functioning of the complex entity is included. It is important to ensure that such element is not removed or deformed (broken, destroyed). The degree of importance of a given element depends on the extent to which the lack of this element or its damage hinders the functioning of the entirety and on how big difficulties imposes the replacement of this element in case of its absence or repair in case of its damage;
- *Coordination and agreement*, i.e. optimal, skilful arrangement and joining (merging) of two components into one wholeness, which is an important condition of rational integration of activities. The components should support each other, also through agreeing the activities that make up the complex multi-agent action. The components of an action are to aid each other, not interfere with each other. Coordination is the harmony between all actions bringing the ease of functioning and success of organisation;
- *Concentration* (accumulation) is a cumulation of actions in relation to their common goal. Cumulation of goals around the common “centre” is when, while doing what is needed for a given aim, we also do what is required by other adopted objectives. Concentration is an important rule of cooperation, applicable both to the multi-agent works and to a single entity work. Concentration should be understood as: accumulation of something due to the place or manner of accumulating things, creating a certain centre that facilitates their use; concentration of activities because of the common goal (Kotarbiński)³⁰.

The cooperation assumes performance of task with as little resources and means as possible. Achieving this goal is not conditioned only by the fact of existence of the community, but above all, by the combined actions being most effective.

³⁰ Kotarbiński T., op. cit., pp. 114–116, 203–206 and 208–210.

To ensure the efficiency of cooperation, a series of requirements is set before it (Galewski, 1983)³¹. The most important of them are:

- *accuracy* – expressed in a precise agreement of actions of cooperating entities during the performance of a task;
- *complexity* – meaning the necessity of organising and implementing the cooperation in many areas. The complexity of cooperation enforces using on a large scale the agreements in the matters of methods for taking action, time-consuming organisational procedures, and constant monitoring of implementation;
- *continuity* – this comes down to the constant readiness of the managing bodies for an immediate intervention in order to sustain an endangered cooperation;
- *flexibility* – aimed to ensure the adjustment of the organised cooperation system to variable, often unpredictable conditions;
- *consequence* – expressed in the pursuit by the policy makers on all levels of maintaining the usefulness of the organised system for the entire period of operations;
- *Resourcefulness* – readiness of managers and the “staffs” of all levels for an immediate and efficient intervention wherever there are obstacles, so the implementation of cooperation is still possible.

Summary

Ensuring an efficient implementation of tasks of crisis management by the supporting entities requires the following of at least “4 x W” rule. In other words, the forces supporting the crisis management system (executive sub-system) must be “activated” in an appropriate time (according to an appropriate mode), in right numbers (i.e. adequately to the size of implemented tasks), with the appropriate speciality (i.e. appropriately equipped and trained) and in the right place (i.e. having suitable transport means allowing reaching the location of event and performance of their tasks). An equally important matter is ensuring an efficient command of the task force groupings implementing the tasks of emergency response, and their logistics security.

³¹ Galewski Z., *Cooperation on the battlefield*, Ministry of Defence Publishing, Warsaw 1983, pp. 52–62.

References

- Barnard, Ch.I. (2006). *Funkcje kierownicze*. Warszawa: Wydawnictwo Nowoczesność.
- Bembenek, B. (2006). *Wokół koncepcji współdziałania*. W: M. Górzyński (red.), *System wspierania gron przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, s. 36. Rzeszów: Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania.
- Deepen, J.M., Goldsby, J., Knemeyer, A.M., Wallenburg, S.M. (2008). *Beyond expectation: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance*, „Journal of Business Logistics”.
- Galewski, Z. (1983). *Współdziałanie na polu walki*. Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej.
- Gryz, J., Kitler, W. (red.) (2007). *System reagowania kryzysowego*. Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek.
- Korzeniowski, L.F. (2011). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Difin.
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3. Wrocław – Warszawa: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Krzyżanowski, L. (1998). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa.
- Lichtarski, L. (1992). *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Lidwa, W., Krzeszowski, W., Więcek, W. (2010). *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Lipka, A. (2004). *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*. Warszawa: Difin.
- Nowak, E. (2007). *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Nowak, W., Nowak, E. (2009). *Podstawy logistyki w sytuacjach kryzysowych z elementami zarządzania logistycznego*. Łódź – Warszawa: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Pasieczny, L., Aranowski, A., (red.) (1981). *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Prońko, J. (2006). *Teoretyczne aspekty współdziałania*. W: E. Nowak i B. Wiśniewski (red.), *Współdziałanie struktur organizacyjnych resortu spraw wewnętrznych i administracji z pozostałymi elementami systemu obronnego*. Warszawa: MSWiA.
- Stoner, J.A.F., Frejman, R.E., Gilbert, D.R., jr. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymczak, M. (red.) (2002). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Tokarski, H. (2008). *Współdziałanie i współpraca jako czynnik optymalizujący możliwości straży gminnych i miejskich*. W: *Przemiany i perspektywy straży miejskich i gminnych w ochronie bezpieczeństwa publicznego*, materiały pokonferencyjne. Warszawa: Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji.

Zgólkowska, H. (red.) (1998). *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 17. Poznań: Wydawnictwo Kurpisz.

Zgólkowska, H. (red.) (2004). *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 46. Poznań: Wydawnictwo Kurpisz.

Zieleniewski, J. (1982). *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Źródła internetowe:

<https://strategiusz.wordpress.com/2014/09/03/synergicznosc-czyli-wspoldzialanie/data>
dostępu 10.04.2015

Akty prawne:

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

Ewolucja zarządzania systemem bankowym w Hiszpanii

The evolution of banking system management in Spain

Abstract: Spain is one of the countries that were strongly affected by the recent global crisis. Literature to a great extent focuses on of the problem of public finances and in particular public debt in Spain.

In contrast, little attention is paid to the situation of the banking sector in Spain after the financial crisis, taking into consideration the level of implementation of the banking union.

The research objective of this paper is to analyze the Spanish banking system in terms of the implementation of the new integrated legal framework in the euro area. In this context one must ask a question: why the Spanish banking system was stronger affected by the global financial crisis? Moreover, it is worth trying to answer the question: to what extent the security level of Spanish banks improved in connection with a banking union?

Research was carried out on the basis of the reports of the Spanish Central Bank. Basically, the legal-dogmatic method was used together with analysis and synthesis.

Keywords: *banking system in Spain, financial crisis, bank bankruptcy, repairing procedure, cooperative banks in Spain*

Streszczenie: Hiszpania należy do grona krajów, które najmocniej odczuły skutki ostatniego kryzysu światowego. W literaturze stosunkowo dużo miejsca poświęcono problemom finansów publicznych, a w szczególności długu publicznego w Hiszpanii.

Natomiast mało uwagi poświęca się sytuacji sektora bankowego w Hiszpanii po zakończeniu kryzysu finansowego z uwzględnieniem stanu wdrożenia unii bankowej.

Celem badawczym artykułu jest analiza systemu bankowego Hiszpanii pod kątem wdrożenia nowych zintegrowanych ram prawnych obowiązujących w strefie euro. W tym kontekście należy postawić pytanie: dlaczego system bankowy Hiszpanii silniej odczuł światowy kryzys finansowy? Ponadto warto próbować odpowiedzieć na pytanie: w jakim stopniu poprawił się poziom bezpieczeństwa banków hiszpańskich w związku z unią bankową?

Badania diagnostyczne zostały przeprowadzone na podstawie raportów Hiszpańskiego Banku Centralnego. Zasadniczo wykorzystano metodę prawno-dogmatyczną oraz analizę i syntezę.

Słowa kluczowe: *system bankowy w Hiszpanii, kryzys finansowy, upadłość banku, postępowania naprawcze, banki spółdzielcze w Hiszpanii*

Wstęp

Hiszpański system bankowy w podstawowym kształcie przypomina rozwiązania prawne funkcjonujące w państwach europejskich, jednakże posiada także rozwiązania oryginalne. Rozszerzanie się Unii Europejskiej oraz strefy euro powoduje, że rośnie wielkość wymiany handlowej, kapitałowej i finansowej pomiędzy UE a Hiszpanią. Warto podkreślić, że stabilny system bankowy stanowi ważną podstawę do wspomnianej wymiany. Również wzrost wymiany wielopłaszczyznowej następuje pomiędzy Polską a Hiszpanią. Warto wspomnieć obecność w Polsce np. firmy Santander, a w Hiszpanii rosnącą liczbę tysięcy polskich pracowników i turystów. Stopniowo rośnie także wielkość mostu pomiędzy Hiszpanią a Polską.

Hiszpania weszła do UE w ramach tzw. trzeciego rozszerzenia razem z Portugalią 1 stycznia 1986 r. Daje to prawie 30-letni okres obecności we Wspólnocie państw rozwiniętych, gdzie obowiązywały podwyższone kryteria ekonomiczne. Wieloletnia obecność Hiszpanii w UE powinna przyczynić się do stosunkowo łagodnego przejścia przez ostatni kryzys światowy. Co się w praktyce nie stało.

Hiszpania przystąpiła do strefy euro w 1998 roku, czyli w chwili rozpowszechnienia się kryzysu (2008 rok) posiadała już 10-letni okres obecności w eurozonie. Pierwsze 10 lat Hiszpanii w eurozonie charakteryzowało się takimi sukcesami:

- 1) PKB wzrastał przeciętnie 3,7% rocznie,

- 2) stopa bezrobocia zmniejszyła się o ponad połowę do poziomu 8%,
- 1) budżet państwa wykazywał nadwyżkę dochodów nad wydatkami (co nie występowało w większości państw UE).

Wspomniane sukcesy makroekonomiczne Hiszpanii były uwarunkowane przede wszystkim charakterem budownictwa mieszkaniowego i wzrostem prywatnej konsumpcji. Statystycznie w Hiszpanii powstawało przed kryzysem co trzecie nowe mieszkanie zbudowane w Europie.

Wybuch globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego ujawnił problemy strukturalne w gospodarce Hiszpanii, jak również w systemie bankowym.

W przypadku systemu bankowego okazało się, że co było podstawą trendów wzrostowych od 2009 roku, zaczęło okazywać się główną przyczyną załamania koniunktury w sektorze bankowym. Głównie z powodu – nazwijmy to umownie – „pęknięcia bańki mydlanej”, o czym będzie szczegółowo mowa w dalszej części.

Ponadto ogólne słabnące trendy gospodarki Hiszpanii wykazały od 2009 roku znaczący spadek PKB, a także wzrost bezrobocia do ok. 20%. To z kolei oznacza spadek wpływów z podatków, a jednocześnie wzrost wydatków, np. socjalnych. W prostym równaniu budżetowym widać, że musi to się odbić i odbiło się na kondycji finansów publicznych w Hiszpanii. Od 2009 roku deficyt budżetowy kraju odnotowywał tendencje wzrostowe, co przekładało się na wzrost długu publicznego. Należy pamiętać, iż jest to okres, w którym nie obowiązywały w Unii Europejskiej jednolite ramy prawne sektora bankowego. Był to okres braku oddzielenia odpowiedzialności podatnika za skutki funkcjonowania systemu bankowego (Sitek, 2015). A zatem problemy systemu bankowego i systemu finansów publicznych silnie na siebie oddziaływały i wzajemnie się obciążały, potęgując i tak trudną sytuację.

1. System bankowy Hiszpanii do 1974 roku

Na przestrzeni wieków system finansowy, a w szczególności system bankowości, w Hiszpanii był dalece powiązany z systemem politycznym panującym w poszczególnych okresach historii tego państwa. Pierwszym prywatnym bankiem hiszpańskim był „Banco de Barcelona”. Bank ten został założony w 1844 roku i szybko zyskał duże zaufanie klientów detalicznych i instytucjonalnych. Wysoki stopień wiarygodności uzyskał dzięki stosowaniu norm ostrożnościowych w działalności kredytowej w stosunku do pojedynczego klienta. Następnie w połowie XIX wieku z inicjatywy prekursorskich samorządów zawodowych powsta-

ły: Caja de Descuentos Zaragozana, Sociedad Valenciana de Fomento, Banco de Cadiz. Warto też wspomnieć szczególnie znany w Polsce Bank Santander utworzony w 1987 roku. Banco Santander został założony z inicjatywy 72 przedsiębiorców z regionu Santander.

Również jako inicjatywa prywatna powstał w 1856 roku Bank Hiszpanii (Banco de Espana) jako sukcesor prawny innych banków. W okresie restytucji dynastii Burbonów Bank Hiszpanii uzyskał uprzywilejowaną pozycję obsługi finansowej skarbcza monarszego. To spowodowało istotną reformę powierzenia wyłącznego prawa emisji pieniądza Bankowi Hiszpanii. Bank Hiszpanii włączył w swoje struktury inne banki, obejmując swoim zasięgiem obszar całego państwa. (Tylko banki: Bilbao, Santander, Barcelona i Tarragona nie wyraziły na to zgody, pozostając na rynku bankowym bez prawa emisji pieniądza).

Wynikiem tej reformy stała się duża koncentracja aktywów w jednym podmiocie bankowym. Okres wyraźnej dominacji Banku Hiszpanii nad pozostałymi trwał do 1923 roku (Perez, 1997, s. 70). Po I wojnie światowej zaczęło się dynamicznie zmieniać otoczenie wewnętrzne i międzynarodowe. Załamanie się systemu walutowego i wieloletnie obsługiwanie przez Bank Hiszpanii chronicznie niezrównoważonego budżetu doprowadziło do zmiany układu sił w systemie bankowym. Opóźniony rozwój przemysłu zyskiwał przyśpieszenie, a wraz z nim powiązane banki. Ponadto funkcjonowały już kasy oszczędnościowe i różnego rodzaju publiczne instytucje kredytowe.

Należy wspomnieć, iż w 1921 roku została przyjęta pierwsza ustawa „o Regulacji Bankowej”, regulująca działalność Banku Hiszpanii, powołująca Radę Główną Bankową (zrzeszającą działające banki) oraz powołująca do życia bankowe izby rozliczeniowe (Plizga, 2003, s. 12).

W dalszym okresie państwo hiszpańskie wchodząc w dyktatury generała Francisco Franco, utrzymało gospodarczą izolację, co odbiło się na systemie bankowym. Próbą normalizacji było przyjęcie w latach 1959–1962 Planu Stabilizacji Gospodarki Hiszpanii. Przyjęto m.in. plan stopniowego odchodzenia od polityki izolacji i szerszego otwarcia gospodarki na zewnątrz. Umożliwiono uczestnictwo Hiszpanii w najważniejszych międzynarodowych instytucjach finansowych. Wprowadzono w tym czasie wymiennalność zewnętrzną pesety, zezwolono na częściową wymianę handlową. W ramach tych działań Bank Hiszpanii został znacjonalizowany, co formalnie podporządkowywało go finansom publicznym państwa.

2. Lata 1974–1985 jako okres liberalizacji

Wystąpienie kilku kluczowych czynników wymusiło zwrot w ogólnej sytuacji wewnętrznej w Hiszpanii. Można wspomnieć 1973 rok, gdy nastąpił silny wstrząs na rynku surowcowym, śmierć dyktatora w 1975 roku. Rozpoczął się proces polwolnej demokratyzacji kraju. Rząd Adolfo Suareza musiał zmierzyć się z wysoką inflacją, bezrobociem, rosnącym długiem zagranicznym, spadkiem inwestycji. Podjęte wysiłki przyczyniły się do pewnej stabilizacji i wyhamowania inflacji. Jednakże nie podjęto odpowiednich zmian strukturalnych, trwale naprawiających system bankowy.

Dla sektora bankowego ważne było przyznanie stopniowej autonomii Bankowi Hiszpanii na podstawie Prawa Regulującego Organy Kierownicze Banku Hiszpanii z 1980 roku. Wspomniany akt nadawał Bankowi Hiszpanii osobowość prawną i zastrzegał prawo realizacji swoich zadań autonomicznie (Rodriguez-Saiz, 2000, s. 73). W rzeczywistości bank centralny uzyskał funkcje nadzorcze, lecz dalej pozostawał podporządkowany w polityce monetarnej oczekiwaniom rządu.

Jak zauważa L. Rodriguez-Saiz, bezpieczeństwo systemu bankowego, w tym banki przemysłowe, handlowe, rolne, było oparte na zobowiązaniu do utrzymania wskaźnika wypłacalności na poziomie 8% (Rodriguez-Saiz, 2000, s. 236). Natomiast faktyczna reforma regulacji odnoszącej się do współczynnika wypłacalności została podjęta w 1985 roku w ramach przygotowań do Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej¹.

3. Lata 1986–1993 jako procesy dostosowawcze w ramach Wspólnot Europejskich

Był to okres liberalizacji dostępu do rynku usług bankowych oraz daleko posunięte zrównanie uprawnień i szans wewnętrznych instytucji bankowych, a także otwarcie się na banki zewnętrzne. Fakt przystąpienia Hiszpanii do EWG wymusił przyjęcie istotnych regulacji bankowych już obowiązujących w EWG. I tak, przyjęto Pierwszą dyrektywę bankową (z 1977 roku), która stanowiła harmonizację źródeł prawa bankowego i innych przepisów administracyjnych w zakresie uzyskania zgody na prowadzenie działalności bankowej i podstaw prowadzenia

¹ Istotne było również powołanie w 1977 roku Funduszy Gwarancji Depozytów dla banków i kas oszczędnościowych, które to fundusze miały odbudować zaufanie klientów poprzez gwarantowanie wypłat depozytariuszy do wysokości 500 tys. peset.

tej działalności. Natomiast Druga dyrektywa bankowa (z 1989 roku) stanowiła podstawę do rozpoczęcia działalności transgranicznej banków w ramach EWG.

Ważnym narzędziem prawnym w poprawie jakości banków i całego systemu bankowego w Hiszpanii stała się również Dyrektywa w sprawie monitorowania i kontroli koncentracji ryzyka kredytowego instytucji kredytowych z 1992 roku. W praktyce nastąpiło ograniczenie ingerencji państwa w działalność banków, a w szczególności zniesienie ograniczenia regulacji stóp procentowych i opłat bankowych, ograniczenie roli współczynnika kasowego.

Wspomniana Dyrektywa z 1992 roku wprowadzała ważny element bezpieczeństwa banku, dotychczas nieujmowany w prawodawstwie hiszpańskim. Mianowicie przyjęto w Hiszpanii zasadę, że ogólna suma ryzyk związanych z pojedynczym podmiotem a przypadających na jednostkę depozytową (lub skonsolidowane jednostki depozytowe) nie może przekroczyć 40% środków własnych. Później ten wskaźnik ostrożnościowy był ograniczany do 25%, a w niektórych przypadkach do 20%.

Wstąpienie Hiszpanii do EWG poprzez zmiany legislacyjne i polityczne doprowadziło do otwarcia całego rynku na kapitał zewnętrzny. Dotyczyło to także sektora bankowego, gdzie następowało umiędzynarodowienie wśród akcjonariuszy. Dla wzrostu bezpieczeństwa banków hiszpańskich ważne było dokapitalizowanie poszczególnych banków i całego sektora. Zaczęły występować naturalne mechanizmy, takie jak: fuzje, konsolidacje, wojny cenowe pomiędzy instytucjami kredytowymi i depozytowymi i szereg innych świadczących o odchodzeniu do polityki kierowania sektorem bankowym przez rząd.

4. Lata 1994–2000 jako okres koncentracji i ekspansji

Początek tego okresu charakteryzował się dużymi problemami w gospodarce narodowej. Wyraźnie opóźniona prywatyzacja w przemyśle, bardzo wysokie bezrobocie, a jednocześnie przygotowywany w Europie projekt utworzenia wspólnej waluty euro² wpłynęły determinująco na zmiany polityczne. Wybory w 1986 roku wyło-

² Hiszpania była jednym z 11 krajów, które wprowadziły walutę euro od 1 stycznia 1999 r. w rozliczeniach bezgotówkowych, a od 1 stycznia 2002 r. w rozliczeniach gotówkowych. Podstawą prawną wprowadzenia europejskiej waluty był Traktat z Maastricht, oficjalnie Traktat o Unii Europejskiej (TUE) – umowa międzynarodowa parafowana 11 grudnia 1991 r., podpisana 7 lutego 1992 r. w Maastricht w Holandii, na mocy której powołano Unię Gospodarczą i Walutową (UGW).

niły centrolewicowy rząd, który rozpoczął działania w walce z inflacją i poprawą finansów publicznych (Plizga, 2003, s. 80). Rząd premiera Jose Mario Aznara poprzez porozumienia ze związkami zawodowymi poprawił sytuację na rynku pracy, a jednocześnie przeprowadził spektakularne prywatyzacje największych pakietów akcji pozostających w gestii państwa. Warte podkreślenia jest, iż w czerwcu 1994 roku doszło do uchwalenia Prawa o Autonomii Banku Hiszpanii.

Na tej podstawie bank centralny stał się faktycznie i prawnie niezależną instytucją – odpowiedzialną za ściśle określone zadania w obszarze polityki monetarnej i inflacyjnej.

Mając na względzie cel niniejszego artykułu, warto wspomnieć o niebezpiecznym elastycznym kroku prawnym podjętym przez władze Hiszpanii w 1995 roku. Mianowicie władze uchwaliły możliwość stosunkowo łatwej ścieżki prawnej przekształcenia dowolnej instytucji kredytowej lub finansowej w pełnoprawny bank (Rodriguez-Saiz, 2000, s. 284).

W praktyce podmiot depozytowo-kredytowy po spełnieniu wymogów formalnych (m.in. podwyższenie i zarejestrowanie kapitału) mógł podejmować cały zakres czynności bankowych (Góral, 1997, s. 5). Tak bardzo elastyczne rozwiązanie miało być kierowane do kas oszczędnościowych. W praktyce skorzystały z tego rozwiązania: firmy leasingowe, towarzystwa finansowe i factoringowe oraz towarzystwa kredytu hipotecznego. Uproszczone rozwiązanie systemowe wystąpiło również w Wielkiej Brytanii czy we Włoszech. Marginalnie, ale należy pamiętać o wstrząsach, jakie odczuł system bankowy Wielkiej Brytanii i Włoch podczas ostatniego kryzysu. W tym kontekście trzeba z uznaniem podejść do odporności wypracowanej przez polski system bankowy i niedostatecznego poziomu bezpieczeństwa wypracowanego przez polski sektor SKOK-ów.

Analizowany okres 1994–2000 cechował się procesami konsolidacji podmiotów systemu bankowego. Jednocześnie zauważalny był transfer kapitałów i zakup akcji w Ameryce Łacińskiej oraz wiązanie się umowami handlowymi i reasekuracyjnymi z partnerami w Europie.

5. Aktualna sytuacja sektora bankowego w Hiszpanii

Analizę aktualnej sytuacji systemu bankowego w Hiszpanii należy rozpocząć od przypomnienia kryzysu globalnego 2008–2013, który istotnie wpłynął na weryfikację poziomu bezpieczeństwa sektora bankowego w Hiszpanii. Należy zwrócić uwagę, iż zarówno Hiszpania, jak i jeszcze kilka państw szybko uległy efektowi „roz-

lewania się” kryzysu na sektor finansów publicznych i sektor bankowy. Pierwsze wysiłki skierowane zostały na naprawę i konsolidację finansów publicznych. Obligacje rządu hiszpańskiego zaczęły uzyskiwać skrajnie słabe oceny. Natychmiast spowodowało to zwiększenie kosztów obsługi długu, podczas gdy jednocześnie Hiszpania planowała uzyskać przez sprzedaż obligacji ok. 7 mld euro. Dla finansów publicznych zaczęła się wytwarzać tzw. pętla. Środki pożyczane musiały być przeznaczone na rosnące koszty obsługi długu publicznego z pominięciem realnego użycia pożyczonych pieniędzy. Teoretycznie jeszcze w 2010 roku Hiszpania spełniała cel deficytu, mimo odchyień w niektórych kwartałach. W sektorze bankowym banki małe i średnie zaczęły wykazywać problemy ze wskaźnikami płynności. Powstało ryzyko pozostania na rynku bankowym tylko kilku dużych graczy.

Charakterystyczne dla Hiszpanii było pęknięcie tzw. bańki mydlanej (Gostomski, 2010). W skali makro powiązanej z wysokim bezrobociem spowodowało, że klienci detaliczni zaprzestali spłacania kredytów hipotecznych. Banki stały się posiadaczami „niezbywalnych” nieruchomości przejętych od dłużników o wartości 30 mld euro. Jednocześnie towarzyszyły temu notoryczne spadki cen na rynku nieruchomości. Wartość udzielonych przez hiszpańskie banki kredytów hipotecznych szacowano na blisko 308 mld euro. Z czego połowa z nich była przekwalifikowana do kategorii „zagrożonej”.

Wskutek tego Bank Centralny Hiszpanii zastrzył zasady na rynku bankowym oraz zobowiązał banki i instytucje kredytowe do tworzenia większych rezerw na nieruchomości wpisywane do bilansów jako zabezpieczenie niespłacanych długów. Próby upłynnienia tych nieruchomości przez banki przynosiły mierny skutek i docelowo nie poprawiały bieżącej płynności.

Jesienią 2011 roku wybory parlamentarne wygrała centroprawicowa partia Mariano Rajoy i zapowiedziała ona zwiększenie presji na banki. Ziemia jako przedmiot finansowania i prawne zabezpieczenie spłaty kredytu, a jednocześnie główny element „bańki mydlanej –bankowej” – dotychczas stabilne aktywo stało się małowartościowym składnikiem. W niektórych regionach Hiszpanii grunty, nieruchomości są praktycznie bezwartościowe. Ponad jedna trzecia ziemi znajduje się na terenach podmiejskich. Około 43% nowych mieszkań jest zlokalizowanych właśnie w tym obszarze.

W okresie od kwietnia 2007 roku ceny mieszkań w Hiszpanii spadły przeciętnie o 28% – wynika z raportu szkoły biznesowej IESE oraz Fotocasa.es, portalu poświęconego rynkowi nieruchomości. Były też regiony Hiszpanii, gdzie nieru-

chomości i ziemia straciły na wartości o ponad 60% i więcej. Zestawienie wartości nieruchomości przez największe banki zostało przedstawione poniżej.

Tabela 1. Zestawienie wartości nieruchomości

Bank	Wartość nieruchomości przejętych od kredytobiorców
Santander	9,2 mld euro
Banco Popular SA	6,05 mld euro
BBVA	5,87 mld euro
Bankia	5,85 mld euro
Banco Sabadell SA	3,6 mld euro
a Banco Espanol de Credito SA	3,36 mld euro

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BNP Paribas

Kryzys globalny i indywidualna sytuacja systemu bankowego w Hiszpanii spowodowały upadek kilkudziesięciu hiszpańskich banków lub konieczność ich przejścia w ramach postępowań naprawczych (łącznie z nacjonalizacją). Audyt Banku Centralnego Hiszpanii ujawnił, iż 14 grup bankowych potrzebowało ok. 59,3 mld euro (Rzeczpospolita Ekonomia, 2012).

Wykaz banków, które uzyskały największe dokapitalizowanie:

- Bankia – 24,7 mld euro (znacjonalizowany bank),
- CatalunyaBank – 10,8 mld euro,
- NCG Banco – 7,2 mld euro,
- Banco de Valencia – 3,5 mld euro,
- Banco Popular – 3,2 mld euro,
- BMN – 2,2 mld euro,
- Ibercaja, Caja3 i Liberbank – łącznie 2,1 mld euro.

Tylko siedem banków nie potrzebowało pomocy finansowej, w tym czołowe: Santander, La Caixa i BBVA.

Warto wspomnieć o skutku tego kryzysu wobec kas oszczędnościowych. Głównym instrumentem ratowania tych podmiotów były fuzje i przejścia,

wskutek czego liczba kas zmniejszyła się z 45 do 15. Warto też zwrócić uwagę, że równolegle wraz z rozwojem kryzysu globalnego Unia Europejska podjęła wysiłek na rzecz wyciągnięcia wniosków i zabezpieczenia się na przyszłość. Owocem kilkuletnich prac było uchwalenie i wdrażanie kolejnych filarów unii bankowej, wprowadzającej zintegrowane ramy prawne dla sektora bankowego oraz oddzielające odpowiedzialność podatnika od skutków działania systemu bankowego (Sitek, 2015).

Przykład sytuacji oddziaływania banków na finanse publiczne i odwrotnie ujawnił się w Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Portugalii czy we Włoszech. W pewnym układzie koniunktury brak odpowiedzialności podatnika za sektor bankowy skutkowało w ostatnim kryzysie pogrążaniem państwa (finansów publicznych) przez sektor bankowy (jeden z wniosków unii bankowej).

Dane po I kwartale 2013 roku wskazywały lepsze wyniki hiszpańskiej gospodarki niż w przypadku Grecji, lecz dalej pozostawał aktualny problem stabilizacji sektora bankowego – powiedział Janis A. Emmanouilidis, ekspert brukselskiego think tanku European Policy Centre (Forbes.pl, 2015). Ekspert zauważył, że kwota pożyczki udzielona Hiszpanii, w porównaniu z wielkością gospodarki, nie jest specjalnie wysoka, jeśli chodzi o kompleksowy program pomocy, jakim objęta była Irlandia, Grecja czy Portugalia.

Drogę do uzyskania pomocy z funduszu ratowania strefy euro EMS Komisja Europejska zaakceptowała w grudniu 2012 roku. Plany restrukturyzacji dotyczyły zrekapitalizowania czterech znacjonalizowanych hiszpańskich banków, na łączną kwotę 37 mld euro.

Emmanouilidis wskazywał, że hiszpańska gospodarka poprzez sektor bankowy ma „dobry potencjał wzrostu” dzięki eksportowi poza strefę euro, np. do Ameryki Łacińskiej.

W 2014 roku nastąpiła zauważalna stabilizacja sytuacji ekonomicznej Hiszpanii. Po okresie głębokiego kryzysu i niewydolności systemu bankowego Hiszpania wyszła z recesji w końcu 2013 roku. PKB za 2014 rok wyniósł 1,4%. W roku bieżącym planowany jest wzrost PKB do poziomu 2,4%. Stopniowo odbudowuje się popyt krajowy i zaufanie konsumentów do instytucji kredytowych. Ponadto sprzyja temu niski poziom inflacji (w grudniu 2014 roku wyniosła -1,1% r/r). Rok 2014 przyniósł sygnały poprawy na rynku nieruchomości, rynku pracy (nowe miejsca pracy są tworzone na podstawie tzw. umów śmieciowych jako najbardziej elastyczny bodziec).

W styczniu 2015 roku zakończono program pomocy dla sektora bankowego w Hiszpanii (Sitek, 2014). Co ważne, wdrożona unia bankowa wprowadziła nowe instrumenty badania odporności banków na szoki. Większość hiszpańskich banków pozytywnie przeszła przeprowadzone pod koniec 2014 roku stress-testy. Natomiast zgodnie z informacją Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (EBA) pięć banków w Hiszpanii (Banco Pastor SA, Caja de Ahorros del Mediterraneo, Banco Grupo Caja3, CatalunyaCaixa i Unnim) nie przeszło pomyślnie stress-testów.

Realnym dowodem poprawy sytuacji Hiszpanii jest fakt, że rozpoczęła spłatę pomocy uzyskanej z UE (dotychczas zwrócono 2,8 mld euro). Natomiast do czasu spłaty 75% środków Europejski Bank Centralny razem z Komisją Europejską będzie kontynuował szczególnie nadzór nad systemem finansowym w Hiszpanii.

Poprawa sytuacji Hiszpanii została uznana przez instytucje międzynarodowe i agencje ratingowe. W tym roku zewnętrzne agencje ratingowe podniosły ocenę Hiszpanii stosownie do własnych metodyk. I tak:

- w lutym agencja Moody's podwyższyła rating obligacji ES z Baa3 do Baa2, z perspektywą pozytywną,
- w kwietniu – agencja Fitch z BBB do BBB+, utrzymując perspektywę stabilną,
- w maju – S&P z BBB do BBB, z perspektywą stabilną.

W sektorze finansów publicznych najważniejsza była reforma podatkowa. Rząd współpracując z parlamentem, obniżył podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT) i podatek dochodowy od osób prawnych (CIT). Istnieje uzasadniona obawa o brak konsekwencji w przypadku zarządzania deficytem. Na rok bieżący założono redukcję deficytu, ale nie poprzez redukcję kosztów budżetowych, lecz poprzez zaplanowanie zwiększonych dochodów budżetowych. Dług publiczny Hiszpanii wynosi 97,7% PKB i to pozostaje istotnym problemem.

Zakończenie

Hiszpania, podobnie jak Polska, nie była pozbawiona wyraźnych obciążeń ustrojowych czy politycznych, które odbijały się na rozwoju systemu bankowego. Ostatni kryzys globalny udowodnił, iż sytuacja banków w Polsce jest stabilna, bezpieczna i jest to obiektywny wniosek. Nie należy zapominać o wyjątku, jakim w najnowszej historii Polski były SKOK-i utworzone i pozostające pod kontrolą tzw. polskiego kapitału.

W przypadku Hiszpanii okres globalnego kryzysu był poprzedzony pozorną prosperitą, trendami konsolidacji i ekspansji wykraczającej poza kontynent europejski. Brak jednolitych ram prawnych dla systemu bankowego w całej UE, a w szczególności w strefie euro, spowodował indywidualne prowadzenie polityki bankowej w Hiszpanii. To indywidualne rozwiązanie hiszpańskie doprowadziło zaś do powstania tzw. bańki spekulacyjnej.

Jedną z ważniejszych przyczyn kryzysu gospodarczego w tym kraju było pęknięcie w 2008 roku „bańki spekulacyjnej” na rynku nieruchomości. Nastąpiło załamanie się koniunktury w sektorze budowlanym. „Bańce spekulacyjnej” towarzyszyło z jednej strony przede wszystkim niskie oprocentowanie kredytów mieszkaniowych po wprowadzeniu w Hiszpanii euro, a z drugiej strony trudne do utrzymania atrakcyjne oprocentowanie depozytów, które gwarantowałyby płynność bankom. Drastycznie zaczęły spadać ceny nowych mieszkań. W momencie kulminacyjnym w łącznej ofercie znajdowało się milion nowych mieszkań.

Z doświadczeń europejskich, z okresu przed wdrożeniem unii bankowej wynika, iż nadmiernie rozrośnięte i nierentowne banki doprowadzały rządy do upadku lub załamania finansów publicznych. Przykład Hiszpanii wyraźnie pokazuje, jak ważna jest wdrożona unia bankowa – oddzielająca system bankowy od odpowiedzialności podatnika, a zarazem wprowadzająca jednolite ramy prawne dla wszystkich państw strefy euro i państw bliskiej współpracy.

References

- Balcerowicz, L. (2001). *Lekcja Aznara*, „Wprost”, nr 7096.
- Forbes.pl: <http://www.forbes.pl/hiszpanii-nie-grozi-los-grecji-ale-banki-niepokoja,artykuly,154599,1,1.html> (dostęp: 19.05.2015 r.).
- Forbes.pl: <http://www.forbes.pl/hiszpanski-bank-centralny-oglasza-koniec-recesji,artykuly,165220,1,1.html> (dostęp: 15.05.2015 r.).
- Gostomski, E. *Blisko klienta – hiszpański system bankowy* (tekst dostępny online) <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Blisko-klienta-hiszpanski-system-bankowy-2244685.html> (dostęp: 19.05.2015 r.).
- Góral, L. (1997). *Instytucja kredytowa w państwach Unii Europejskiej*, „Głosa”, nr 1.
- NBP (2015). *Ewolucja strategii celu inflacyjnego w wybranych krajach*, Warszawa.
- Perez, S. (1997). *Banking on privilege: the politics of reform of the Spanish financial system*, Londyn, s. 70.

- Plizga, P. (2003). *System bankowy Hiszpanii w latach 1974–2000, zarys ewolucji*, „Materiały i studia” nr 160, NBP.
- Rodriguez-Saiz, L., Parejo, J.A., Cuervo, A., Calvo, A. (2000). *Manual del Sistema Financiero Español*, Ariel Economía, wyd. 13, Barcelona, s. 36.
- Rzeczpospolita Ekonomia, *Miliardy euro dla hiszpańskich banków* (tekst dostępny online) <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/938104.html> (dostęp: 18.05.2015 r.).
- Sitek, P. (2015). *Banking union as one of the guarantors of economic security in the EU*, „Journal of Modern Science” nr 1/24 Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie.
- Sitek, P. (2014). *The legal aspects of the European financial stabilization mechanism. W: Socio-economic relation between Europe and Asia*, Wydawnictwo WSGE.
- Tamames, R. (1986). *The Spanish Economy*, C.Hurst & Co., Londyn.
- Wall Street Journal (2009), *Korea Widens Inflation-target Band*, 27 listopada.
- Zapadka, P., Niemierka, S. (2003). *Charakterystyka europejskiego systemu bankowego – zagadnienia instytucjonalno-prawne. System prawny oraz organizacja rynku finansowego w Unii Europejskiej*, „Bank i Kredyt”, nr 10.

Akty prawne:

- Druza dyrektywa bankowa z 1989 r. (89/646/EEC).
- Dyrektywa 2000/12/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 marca 2000 r. odnosząca się do podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (OJ L 126, z 26.05.2000 r.).
- Dyrektywa 2000/28/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 września 2000 r. zmieniająca dyrektywę 2000/12/EC odnosząca się do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej przez instytucje kredytowe (OJ L 275, z 27.10.2000 r.).
- Dyrektywa 2000/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 września 2000 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje pieniądza elektronicznego oraz nadzoru ostrożnościowego nad ich działalnością (OJ L 275, z 27.10.2000 r.).
- Dyrektywa 2006/48/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (OJ L 177, z 30.06.2006 r.).
- Dyrektywa dotycząca usług finansowych w obszarze notowanych papierów wartościowych (93/22/EEC).
- Dyrektywa w sprawie monitorowania i kontroli koncentracji ryzyka kredytowego instytucji kredytowych z 1992 r. (92/121/EEC).

Pierwsza dyrektywa bankowa z 1977 r. (77/780/EEC).

Real Decreto Ley z 28 grudnia 1995 r. (nowa struktura ICO); Real Decreto 706/1999 z 30 kwietnia 1999 r. (dostosowanie formuły ICO do nowego kształtu administracji publicznej).

Strategia przedsiębiorstwa jako determinanta kultury organizacyjnej

Corporate strategy as a determinant of organizational culture

Abstract: In preparing the market project for the organization owners or managers should be aware, that the same idea, technology and having the corresponding financial and human capital to achieve it, may not be sufficient to succeed. Achieving competitive advantage on market can be realized only with respect and elaboration of all the constituent elements of the organization, in particular organizational culture, because it meets the company many important functions, including shapes the image within the organization, builds awareness among its objectives arousing employees involved in their implementation. Each organization has own individual qualities that are very important reference point in the process of formulating its strategy and determine the measures to achieve the strategic objectives. Globalization and the environment volatility make managers specifying the current strategy, take a number of measures necessary for its implementation. Indeed organization to succeed, it must quickly react to changes in the environment, through the use of the information in management process (Czubasiewicz, Nogalski, 2006, p . 22). The strategy, as a determinant of organizational culture reflects the vision, mission and objectives of the organization.

Keywords: *corporate strategy, organizational culture, a determinant of organizational culture, strategic objectives, competitiveness, success of an organization*

Streszczenie: Przygotowując projekt rynkowy dla organizacji, właściciele lub kadra zarządzająca powinni mieć świadomość, że sam pomysł, technologia oraz posiadanie odpowiedniego kapitału finansowego i ludzkiego do jego zrealizowania mogą się okazać niewystarczające do odniesienia sukcesu. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku może być zrealizowane wyłącznie z poszanowaniem i wypracowaniem wszystkich składowych elementów organizacji, a w szczególności kultury organizacyjnej, gdyż spełnia ona w przedsiębiorstwie wiele ważnych funkcji, m.in. kształtuje wizerunek wewnątrz organizacji, buduje świadomość jej celów wśród pracowników, wzbudzając zaangażowanie w ich realizację. Każda organizacja posiada swoje indywidualne cechy, które są bardzo ważnym punktem odniesienia w procesie formułowania jej strategii oraz określania środków służących do realizacji celów strategicznych. Organizacja bowiem, aby osiągnąć sukces, musi szybko reagować na zmiany w otoczeniu, poprzez wykorzystanie informacji w procesie zarządzania (Czubasiewicz, Nogalski, 2006, s. 22). Strategia, jako determinanta kultury organizacyjnej, odzwierciedla wizję, misję i cele organizacji.

Słowa kluczowe: *strategia przedsiębiorstwa, kultura organizacji, determinanta kultury organizacyjnej, cele strategiczne, konkurencyjność, sukces*

Wstęp

Każda organizacja wytwarza charakterystyczną dla siebie kulturę organizacyjną. Tworzą ją, w sposób bezpośredni lub pośredni, ludzie funkcjonujący w określonych warunkach, którzy podlegają wpływowi otoczenia. Jest ona wypadkową założeń właścicieli (wraz z całym kapitałem materialnym i niematerialnym), kierunków rozwoju określanych przez kadrę zarządzającą oraz kapitału intelektualnego wniesionego przez uczestników organizacji. Istotne jest, aby funkcjonowanie organizacji odbywało się według określonego planu, którym w organizacji jest strategia. Jednakże turbulencje otoczenia wymuszają zmiany strategii. Sukces rynkowy organizacji, a nawet czasami sam byt firmy, uzależniony jest od umiejętności reagowania i wprowadzania niezbędnych zmian. W tym celu diagnozowanie bieżącej kultury organizacyjnej i definiowanie „korekty kursu” jest niesłychanie ważne. Zmiana strategii firmy ma przełożenie na jej kulturę organizacyjną, bowiem strategia przedsiębiorstwa jest determinantą kultury organizacyjnej. Uświadomienie sobie potrzeby synergii kultury organizacyjnej i strategii oraz podejmowanie niezbędnych działań powinno być dla właścicieli/kadry zarządzającej jednym z ważniejszych zachowań w procesie zarządzania.

1. Kultura organizacyjna jako element organizacji

Kultura organizacyjna jest jednym z istotniejszych elementów organizacji. Jednakże jest to termin, który pojawił się w nauce o zarządzaniu dopiero w latach 80. ubiegłego stulecia. Dynamiczny rozwój firm japońskich spowodował zainteresowanie się przyczynami odnoszonych sukcesów przez te firmy. Rezultatem badań były wnioski, iż to właśnie kultura organizacyjna charakterystyczna dla firm japońskich, w tym przede wszystkim bliskość wzajemnych stosunków, lojalność, zaufanie pracowników, rodzinna atmosfera, sprawia, że firmy osiągają przewagę konkurencyjną (Ouchi, 1981). W. Ouchi sformułował tzw. teorię Z, w której opisał przyczyny sukcesów odnoszonych przez firmy japońskie (Zbiegień-Maciąg, 2005, s. 27). Zaczęto wówczas wnikliwiej analizować „miękkie” obszary organizacji. H.I. Ansoff (1985, s. 158) jako pierwszy zauważył, że organizacje dążą do osiągnięcia określonych rezultatów, co zdefiniował „preferencjami dotyczącymi stylu działania”, które inni badacze nazwali w późniejszym okresie „stylem organizacji”, „klimatem organizacyjnym” czy też „kulturą organizacyjną”. Także polscy badacze kultury organizacyjnej dostrzegli pewne trendy, które zaszły w otoczeniu organizacji (Kozłowski, Piotrowski, 1995, s. 297).

Po raz pierwszy pojęcie kultury organizacyjnej wprowadził do literatury naukowej A.M. Pettigrew w 1979 roku w artykule *O badaniach kultur organizacyjnych* (1979, nr 24). Natomiast nieco wcześniej, tj. w 1964 roku, R.R. Blake i J.S. Mouton (1964) do opisania podobnych zjawisk użyli w książce *The Managerial Grid* pojęcia „klimat organizacyjny”. E. Jacques użył w 1951 roku terminu „kultura” w odniesieniu do organizacji, definiując ją jako „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie” (Aniszewska, 2007, s. 13). A.L. Kroeber i C. Kluckholm (1952, nr 1), po analizie 168 definicji kultury tworzonych z pozycji antropologii, psychologii, socjologii i innych dyscyplin naukowych, doszli do wniosku, że jest ona nadal rzeczywistością do wyjaśnienia i jako taka nie może wyjaśniać innych rzeczywistości. Popularyzacji terminu „kultura organizacyjna” dokonały w latach 80. ubiegłego stulecia książki T.E. Deal i A.A. Kenedy’ego *Corporate Cultures* (1982) oraz T.J. Petersa i R.H. Watermana *In Search of Excellence* (1982).

Kultura organizacyjna nie jest jednoznacznie nazywana. Zamiennie stosowane są określenia: kultura organizacji, kultura korporacji czy kultura przedsię-

biorstwa. Jest kategorią społeczną, gdyż oznacza podporządkowanie zachowań ludzi w organizacji wspólnym wzorcom i modelom (Bartkowiak, 2009, s. 110). Najczęściej jest traktowana jako trwały zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujących organizacje i ich uczestników. Jest wielopoziomowa i zawiera w swojej treści pewną zbiorowość. Jej uczestnicy wchodzą ze sobą we wzajemne relacje, posługując się określonymi strategiami. Pozwala określić rodzaje powiązań między uczestnikami organizacji, jak również zdefiniować ich role, standardy postępowania oraz obowiązujące normy i wartości (Siewierski, 1999, nr 6, s. 10). Te z kolei przekładają się na stosunek jej uczestników do pracy, autorytetów czy współdziałania (Gableta, Karamalla, 1998, s. 48–49). Na ostateczny kształt organizacji ma wpływ wiele czynników, spośród których najsilniej oddziałuje otoczenie oraz typ i cechy organizacji, jak również kultura narodowa oraz system wartości społeczeństwa, społeczności regionu i lokalnej społeczności (Białas, 2007, s. 254 i nast.).

Rola i znaczenie kultury organizacyjnej ulegały na przestrzeni wieków dość istotnej zmianie. Zawsze jednak, nawet wówczas gdy nie była jeszcze uświadomiona, wywierała znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz jej uczestników (Janowska, 2010, s. 83). Stanowiła pewnego rodzaju kod, który mniej lub bardziej świadomie ma wpływ na kształtowanie odpowiednich zachowań w organizacji (Aniszewska, 2007, s. 18). Obecnie, w wyniku prac wielu badaczy oraz podjętych prób jej zdefiniowania, rozumiana jest jako pewien zestaw wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, często niesformułowanych, kształtujących zachowania uczestników organizacji (Czubasiewicz, Grajewski, 2001, s. 35). Niezależnie od tego, jaką przypisze się jej funkcję, to bez wątpienia ma istotny i szeroki wpływ na funkcjonowanie organizacji. Przy podejmowaniu przez kadre kierowniczą kluczowych decyzji brane są pod uwagę kultura, historia organizacji, panujące w niej normy i zwyczaje, jak również otoczenie organizacji (Listwan, 2002, s. 33). Ponieważ w znaczący sposób determinuje zachowania uczestników organizacji, tożsamość wewnętrzną firmy i jej wizerunek zewnętrzny, ma bezpośredni wpływ na proces budowy strategii organizacji.

Instrumentalne podejście niektórych badaczy do kultury organizacyjnej, jako utrwalonego sposobu wykonywania zadań, wykazało jej silną więź ze strategią przedsiębiorstwa. Kulturę organizacyjną odzwierciedla struktura organizacyjna, sposób zarządzania, a w szczególności sposób zatrudniania, wynagradzania, podejmowania decyzji, czy też kontrolowania w firmie. Jest ona zatem specyficznym

instrumentem zarządzania, który związany jest bezpośrednio ze strategią. Narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej (Czerska, 2012, s. 230), tj. uwarunkowania organizacyjne (podział pracy i specjalizacja, konfiguracja i decentralizacja), formy pracy kierowniczej (osobisty przykład kierownika, styl kierowania, forma kontroli menedżerskiej), a przede wszystkim zarządzanie zasobami ludzkimi (Kostera, 1994, s. 25–29), rekrutacja (Armstrong, 2000, s. 275), szkolenia (Pocztowski, 1998, s. 225), stają się kluczowymi elementami przy formułowaniu strategii organizacji.

Kultura organizacyjna umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz integrację pracowników wokół celów wynikających ze strategii przedsiębiorstwa (Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz, 2001, s. 591). Za jej pomocą możliwa jest zmiana misji i strategii firmy, zmiana środków i procedur realizacji celów oraz sposobów i kierunków korekty funkcjonowania organizacji w sytuacjach kryzysowych (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 33–34).

Kultura organizacyjna jest (obok ludzi, stylu kierowania oraz umiejętności i talentów kadry kierowniczej) „miękkim” elementem organizacji (Peters, Watermann, 2000, s. 41). Natomiast strategia (obok struktury i sformalizowanych systemów działania) jest jednym z „twardych” elementów. Nie rozstrzygając o kolejności czy wartości poszczególnych elementów w funkcjonowaniu organizacji, można wysunąć tezę, że ich wzajemne zależności i oddziaływania są niewątpliwe. Kultura organizacyjna kształtująca postawy i zachowania kadry kierowniczej oraz pozostałych uczestników organizacji jest instrumentem mającym zasadniczy wpływ na strategię firmy (Czerska, 2003, s. 25–26). Natomiast strategia „wymusza” pewne zachowania, które modelują kulturę organizacji.

2. Strategia organizacji

Strategię przedsiębiorstwa zainteresowali się szczególnie menedżerowie podczas analiz przyczyn i uwarunkowań sukcesów i porażek firm. Podobnie jak w przypadku kultury organizacyjnej, podjęte zostały działania zmierzające do wyjaśnienia przewagi, rozwoju i konkurencyjności niektórych firm. W wyjaśnieniu tego problemu pomogła etymologia słów, która pozwoliła na określenie genezy pewnych zjawisk. Strategia (z greckiego *stratēgós*) to dział sztuki wojennej, obejmujący teorię i praktykę przygotowania i prowadzenia wojny jako całości, jej poszczególnych kampanii i bitew zmierzających do osiągnięcia sukcesu. Aktualnie, pomimo zmiany na przestrzeni wieków konotacji tego słowa, jego sens pozostał

niezmienny, a wiele elementów strategii przetrwało do dnia dzisiejszego. Strategia przedsiębiorstwa ma bowiem bezpośredni wpływ na sukces lub porażkę organizacji (Obłój, 1998, s. 14). Obejmuje ona cztery podstawowe obszary z życia organizacji: zasięg, tj. zespół rynków, na których organizacja będzie funkcjonować, dystrybucję środków, czyli sposób, w jaki organizacja rozdziela swoje zasoby pomiędzy różne zastosowania, wyróżniającą kompetencję, tzn. to, co organizacja robi najlepiej, oraz synergię, a więc sposób, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają (Andrews, 1980).

Podobnie jak w przypadku kultury organizacyjnej, także w przypadku strategii istnieje wiele sposobów jej definiowania. O żadnej z definicji nie można powiedzieć, że jest najbardziej właściwa lub najbardziej trafna. Definiowanie strategii może występować np. w ujęciu ogólnym, tj. cele, metody, środki, lub szczegółowym, czyli z konkretnym merytorycznym wyróżnikiem, np. pozycja w otoczeniu (Krupski, 1999). K. Obłój (1988, nr 11) uważa, że można podjąć próby ujednoczenia stanowisk w imię poprawności metodologicznej, jednak skutkowałoby to zmniejszeniem użyteczności praktycznej. R. Krupski (1993, s. 19) podkreśla, że najlepszym odniesieniem jest samo istnienie organizacji, gdyż jeśli organizacja będzie zmieniać swoją strukturę i funkcjonowanie tak jak otoczenie, to jako jej część o określonej pozycji – nie zginie. Odmiennie zaproponował podział definicji J. Rokita (2005, s. 20), który wziął pod uwagę inny element, tj. czas powstania definicji.

Zarówno starsze, jak i nowsze definicje mają swoje wady i zalety. Wielu badaczy zwraca jednak uwagę na to, jak bardzo ważne dla organizacji są parametry strategii, tj. wizja, misja, cele, czy też model działania określone przez kierownictwo poprzez samoidentyfikację. P. Drucker (1994, s. 96) nazwał je wyborami strategicznymi. Jednakże także i one, podobnie jak kultura organizacyjna i strategia, są wieloznaczne i trudno definiowalne.

Termin „wizja” (z łac. *visio*) to przywidzenie, widzenie, wyobrażenie, idea czy marzenie. W nauce zarządzania oznacza sytuację, w jakiej organizacja pragnie i może znaleźć się w przyszłości. D.R. Hampton (1996, s. 176), podobnie jak J. Penc (1997, s. 128), uważa, że wizja określa pewien prawdopodobny scenariusz, który będzie realizowany przez organizację, aby osiągnąć określoną pozycję na rynku w przyszłości.

Misja określa powód istnienia organizacji, dziedzinę i filozofię jej działania (Karlöf, 1992, s. 62). J.A. Pearce i R.B. Robinson jr (1991, s. 13) uważają, że

misja określa „obszar produktu, rynku i technologii, kładąc nacisk na sposób, w jaki odzwierciedlone są wartości i priorytety tych, którzy podejmują decyzje strategiczne”. Utożsamienie misji z celami organizacji podkreślają L.W. Rue i P.G. Holland (1986, s. 229) i uważają misję za „najwyższy poziom celów organizacji”, podobnie jak B. Wawrzyniak (1989, s. 45), który mówi o misji jako o przedmiocie aspiracji dążeń przedsiębiorstwa.

Cele konkretyzują wizję i misję oraz określają czwarty parametr – model działania poprzez zdefiniowanie w sposób mierzalny stanów do osiągnięcia (Rokita, 2005, s. 28–31). W zrozumieniu misji i strategii przedsiębiorstwa oraz celów do osiągnięcia, jak również zdefiniowaniu potrzeby ewentualnych zmian, niesłyszanie pomocna jest kultura organizacyjna. Ona umożliwi bowiem podjęcie stosownych działań poprzez zintegrowanie i zaangażowanie uczestników organizacji. Można w tym miejscu postawić tezę, że synergia kultury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa jest wymogiem *sine qua non* istnienia i rozwoju organizacji. M. Czerska (2012, s. 226) twierdzi wręcz, że pierwszym krokiem w kształtowaniu kultury organizacyjnej powinno być zdefiniowanie strategii.

Powstanie organizacji powinno zatem poprzedzić określenie wizji, misji, celów oraz modelu działania. Już na etapie początkowym bytu organizacji konieczne jest, aby zostały sformułowane odpowiedzi na następujące pytania: Gdzie jesteśmy? Dokąd zmierzamy? Jak chcemy osiągnąć zamierzone cele? Za pomocą jakich środków zamierzamy osiągnąć zdefiniowane cele? Będą one stanowiły swoistą strategię – plan działania do realizacji określonych celów. Definiowanie tej strategii może odbywać się na kilku poziomach (Griffin, 1997, s. 236–237). Natomiast pomimo że realizacja, czyli wdrażanie, osiąganie, zamierzonej strategii jest osobnym zagadnieniem, oba etapy funkcjonowania organizacji, tj. powstanie i realizacja, są ze sobą zintegrowane i logicznie powiązane. Podstawą wszelkich działań organizacji powinny być ściśle określone wymogi strategiczne, bowiem wynikają one ze strategii globalnej, ze strategii funkcjonalnych oraz ze strategii składowych poszczególnych funkcji (Czerska, 2009, s. 384). Pożądanym modelem organizacji, funkcjonującym w określonym otoczeniu, wraz z całym zasobem organizacji, może być osiągnięty poprzez implementację strategii. Istotne jest, aby kadra zarządzająca rozumiała strategię i potrafiła ją realizować.

Do realizacji strategii niezbędne jest skuteczne przywództwo, system informacyjno-kontrolny, zasoby ludzkie (Czubasiewicz, 2009, s. 336–343) czy też nowoczesna technika. Natomiast ważnymi niematerialnymi elementami do realiza-

cji wytyczonych celów są: komunikacja i motywacja oraz kultura czy wyznawane wartości (Labich, 1988, s. 58–66). Na strategię ma także ogromny wpływ struktura organizacyjna (Miller, 1987, s. 7–32), która kształtuje model zarządzania według konkretnych potrzeb danej organizacji.

3. Kultura organizacyjna w kontekście strategii przedsiębiorstwa

Turbulentność otoczenia oraz ewolucja organizacji sprawiają, że kultura organizacyjna poddana jest nieustającemu wzajemnemu wpływowi czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Podczas gdy strategia jest swoistą mapą drogową, która ma antycypacyjny i adaptacyjny charakter, dostosowuje wcześniej ustalone wzorce działań, zidentyfikowane i ocenione zmiany w otoczeniu oraz ewentualne zagrożenia (Obłój, 1993, s. 28). Może następować budowa „od góry do dołu” (strategia globalna wyznacza strategię funkcjonalne), „od dołu do góry” (strategie funkcjonalne kształtują strategię globalną) bądź też równoległa budowa strategii globalnej i strategii funkcjonalnych, aż do uzyskania wzajemnie skoordynowanego układu. Proces budowy strategii organizacji rozpoczyna zdefiniowanie przez kadrę kierowniczą celów strategicznych, tj. przyszłych, założonych do uzyskania stanów rzeczy, które są punktem odniesienia, zwłaszcza podczas analizy otoczenia, analizy strategicznej i analizy organizacji. Istotne jest, aby przy formułowaniu ich strategii kadra kierownicza kierowała się zasadami zawartymi w koncepcji SMART, czyli: **S** *pecific* – jasno określone, **M** *easurable* – wymierne, **A** *greed* – uzgodnione z pracownikami, **R** *ealistic* – realistyczne, **T** *ime related* – usytuowane w czasie (Skrzypek, 2000, s. 36).

Fundamentem koncepcji strategii jest, według Ł. Sułkowskiego (2005, s. 15–17), proces racjonalnego podejmowania decyzji. Jednakże należy mieć na uwadze, że kadra kierownicza jest subiektywna w ocenie, a decyzje i wybory strategiczne mają bardzo często charakter polityczny. W sytuacji braku zdefiniowanej strategii powstaje poprzez pewną wypadkową zamierzonych i emergentnych działań swoista strategia, którą tworzą niższe szczeble kierownictwa bądź też pracownicy wykonawczy. Jest to dość niebezpieczne zjawisko dla organizacji, gdyż w dużej mierze działa w tych warunkach efekt przypadku. Wówczas kultura organizacyjna, poprzez swoją siłę i regulacje organizacyjno-prawne, wypełnia cyklicznie powstającą lukę w strategii organizacji i w sposób ewolucyjny zmienia strategię (Obłój, 2007, s. 88).

Kultura organizacyjna kształtowana jest przede wszystkim przez kadre kierowniczą, co stanowi ważny element formułowania strategii, jej wdrażania, realizacji czy też modyfikacji. W sytuacji kiedy występuje zgodność pomiędzy kulturą organizacyjną a strategią – stanowi jej siłę albo jest źródłem ograniczenia, uniemożliwiając wdrażanie nowych strategii, gdy jest z nią w sprzeczności. Strategia powinna wyznaczać pożądany kształt kultury organizacyjnej, a ta z kolei powinna wyznaczać kierunek oddziaływania na nią poszczególnych narzędzi. Aktualnie budowanie skutecznych strategii, na styku starych i nowych konkurencji, staje się coraz trudniejsze. Globalna konkurencja i nieprzewidywalna przyszłość zmuszają do tworzenia strategii z idei, zasobów i rozwiązań trudnych obecnie do zdefiniowania (Obłój, 2002, s. 10).

Podstawowe zasady doskonałych firm zdefiniowane przez Petersa i Watermana (1982, s. 13–16), które pożądane są we współczesnych organizacjach, to nic innego zatem jak elementy szeroko rozumianej kultury organizacyjnej. Efektem końcowym zaproponowanej strategii organizacji ma być osiągnięcie przez firmę sukcesu. Niesłuchanie požądana jest synergia kultury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa. Powinny pozostawać ze sobą w harmonii. Realizacja misji i wizji przedsiębiorstwa oraz bieżące osiąganie celów strategicznych wymuszają pewne zmiany kultury organizacyjnej. Natomiast poprzez narzędzia kultury organizacyjnej możliwa jest realizacja strategii przedsiębiorstwa i stosowna reakcja na zmieniające się otoczenie. Zbyt duży rozdźwięk między kulturą (która podlega bardzo wolno zmianom) a aktualną strategią organizacji (którą jest bardzo łatwo zmienić w miarę bieżących potrzeb) może powodować pewne zaburzenia w funkcjonowaniu organizacji, prowadzące w skrajnym przypadku nawet do zakończenia jej bytu.

Badacze kultury organizacyjnej niejednokrotnie podkreślają wpływ kultury na sprawność funkcjonowania organizacji (Rutka, Czerska, 2002, s. 277–288). Mówią wręcz o kulturach organizacji wyznaczonych potrzebami strategii i wyróżniają: strategię perfekcyjną i kreatywną (Czerska, 2012, s. 226–227). Typ kultury organizacyjnej wyznaczany jest poprzez dominujące cechy i wartości kultury organizacyjnej, podczas gdy poziom elastyczności strategii pozwala na zdefiniowanie potrzeb, znalezienie narzędzi i sposobów przeprowadzenia interwencji kulturowej. Żadna z kultur nie występuje w czystej postaci. Typ kultury organizacyjnej uzależniony jest od strategii, a zatem im bardziej kreatywny charakter ma strategia, tym bardziej proefektywnościowa staje się kultura. Tur-

bulentność otoczenia prowadzi do zmiany modelu organizacyjnego firmy oraz w konsekwencji zmiany kultury organizacyjnej. Ze względu na to, że kulturę organizacyjną odzwierciedla struktura organizacyjna oraz szeroko rozumiany sposób zarządzania, znajduje to swoje bezpośrednie przełożenie na strategię organizacji.

Warto także zwrócić uwagę na etyczny kontekst kultury organizacji, rzadko poruszanej w literaturze przedmiotu. Europejska Karta Społeczna wskazuje pewne działania oraz określa instytucje zmierzające do stabilności i pewności zatrudnienia jednostki w odniesieniu do realizacji prawa do pracy (Sajkiewicz, 2002, s. 57–60). Istotne jest bowiem stworzenie odpowiedniego klimatu w organizacjach, które powinny być zarządzane etycznie, według aktualnie obowiązujących standardów. Zbyt długo trwające dysfunkcje w organizacji często skutkują powstaniem wielu patologii. Niska kultura i niedostatek etycznych zachowań kadry zarządzającej (np. nadmierna rozpiętość wynagrodzeń w relacji podwładny – przełożony, liczne benefity i rozbudowane pakiety wynagrodzeń zastrzeżone wyłącznie dla kadry kierowniczej itp.) mogą doprowadzić do kryzysu organizacji.

Obecna era globalizacji wymusza także przy budowie strategii wzięcie pod uwagę wielokulturowości współczesnych organizacji. Różnorodność i odmienność środowisk oraz czynników kulturowych (np. narodowość, pochodzenie etniczne, wiek, płeć, rasa) sprawiających, iż coraz większą wagę przywiązuje się do zarządzania międzykulturowego (Stankiewicz, 2005, s. 89–94), wśród których budowanie strategii firmy będzie wymuszało kreowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach charakterystycznych dla organizacji wielokulturowej.

Zakończenie

Każda organizacja posiada specyficzne właściwości – styl, charakter, specyfikę funkcjonowania. Wywierają one wpływ nie tylko na wnętrze organizacji, ale także na jej kontakty z otoczeniem, często silniej niż autorytet przywódców czy struktura formalna. Jest to – jak wcześniej wspomniano – „dusza” organizacji, czyli kultura organizacyjna. Aby ją poznać, nie można ograniczyć się tylko do jej zewnętrznych cech. Trzeba wnikać w nią, w jej wnętrze, znaleźć się „po drugiej stronie lustra” (Wiernek, 2000, s. 29). Dopiero głęboka analiza wnętrza kultury organizacyjnej pozwoli zauważyć, że źródłem sukcesu czy porażki organizacji nie

jest strategia rynkowa, struktura organizacyjna czy kompetencja menedżerów, lecz właśnie wytworzona przez uczestników organizacji – jej kultura. Jednakże powinna ona pozostawać w synergii ze strategią przedsiębiorstwa, gdyż tylko ich kompatybilność pozwoli osiągnąć sukces organizacji. Strategia przedsiębiorstwa jest bowiem determinantą kultury organizacyjnej.

References

- Andrews, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, III.
- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu strategicznym*, s. 13, 18. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*, s. 158. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Armstrong, A. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 275. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, s. 110. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Białas, S. (2007). *Jak motywować z sukcesem, czyli czynniki motywacyjne a kultura narodowa*, w: H. Czubasiewicz, W. Golnau (red.), *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, s. 254 i nast. Sopot: Wyd. Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Blake, R.R. i Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf, Houston.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R. i Apanowicz, J. (2001). *Zarządzanie organizacjami*, s. 591. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, s. 25–26. Warszawa: Difin.
- Czerska, M. (2009). *Szkolenia jako narzędzie kształtowania kultury organizacji*. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, s. 384. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czerska, M. (2012). *Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji*. W: R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, s. 226–227, 230. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Czubasiewicz, H. (2009). *Systemy wynagradzania a cechy kultury organizacyjnej*. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, s. 336–343. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czubasiewicz, H. i Grajewski, P. (2001). *Diagnozowanie kultury organizacyjnej firmy*

- wyniki badań. W: K. Krzakiewicz (red.), *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, s. 35. Poznań – Piła: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu i Wyższa Szkoła Biznesu w Pile.
- Czubasiewicz, H. i Nogalski, B. (2006). *Kompetencje kadr kierowniczych w dążeniu do doskonałości*. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, s. 22. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Deal, T.E. i Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Reading MA.
- Drucker, P. (1994). *The Theory of the Business*, s. 96. „Harvard Business Review”, September – October.
- Gableta, M. i Karamalla, E. (1998). *Pojęcie i rola kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*. W: M. Gableta (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, s. 48–49. Wrocław: Akademia Ekonomiczna.
- Griffin, R.W. (1997). *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 236–237. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hampton, D.R. (1996). *Management*, s. 176. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Janowska, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 83. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Karlöf, B. (1992). *Strategia biznesu*, s. 62. Warszawa: Biblioteka Menedżera i Bankowca, Zarządzanie i Bankowość sp. z o.o.
- Kostera, M. (1994). *Zarządzanie personelem*, s. 25–29. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński A.K., Piotrowski, W. (1995). *Zarządzanie, teoria i praktyka*, s. 297. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Kroeber, A.L. i Kluckholm, C. (1952). *A Critical Review of Concepts and Definitions*. Papers Peabody. Museum, nr 1.
- Krupski, R. (1993). *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, s. 19. Wrocław: Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Krupski R. (1999). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Labich, K. (1988, 24.X). *The Seven Keys to Business Leadership*, s. 58–66. Fortune.
- Listwan T. (2002). *Zarządzanie kadrami*, s. 33. Warszawa: C.H. Beck.
- Miller, D. (1987). *Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance*, s. 7–32. Academy of Management Journal (03).
- Obłój, K. (1988). *Koncepcje strategii organizacyjnej*. „Przegląd Organizacji”, nr 11.

- Obłój, K. (1993). *Strategia sukcesu firmy*, s. 28. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, s. 14. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, s. 10. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, s. 88. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison Wesley.
- Pearce II, J.A. i Robinson (jr), R.B. (1991). *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*, s. 13. Irwin Homewood.
- Penc, J. (1997). *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, s. 128. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Peters, T.J. i Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies*, s. 13–16. New York: Harper & Row.
- Peters, T.J. i Watermann, R.H. (2000). *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, s. 41. Warszawa: Medium.
- Pettigrew, A.M. (1979). *O badaniach kultur organizacyjnych*, *Administrative Science Quarterly*, nr 24.
- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 225. Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, s. 20, 28–31. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rue, L.W. i Holland, P.G. (1986). *Strategic Management: Concepts and Experiences*, s. 229. New York.
- Rutka, R. i Czerna, M. (2002). *Wpływ kultury organizacyjnej na metody i narzędzia pełnienia ról kierowniczych*. W: J. Stankiewicz (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, s. 277–288, cz. 1, Zielona Góra: Redakcja Wydawnictwa Matematyczno-Ekonomicznych.
- Sajkiewicz, A. (2002). *Kultura organizacji i kapitał intelektualny*. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, s. 57. Warszawa: Wydawnictwo Poltex.
- Siewierski, B. (1999). *Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian*, s. 10. „Przełąd Organizacji”, nr 6.
- Skrzypek, E. (2000). *Jakość i efektywność*, s. 36. Lublin: Wydawnictwo UMCS.

- Stankiewicz, D. (2005). *Kształtowanie kultury jakości w organizacji wielokulturowej*. W: J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, s. 89–94. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.
- Sułkowski, Ł. (2005), *Interpretatywna koncepcja strategii organizacji*. W: J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, s. 15–17. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.
- Wawrzyniak, B. (1989). *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, s. 45. Warszawa.
- Wiernek, B. (2000). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, s. 29. Kraków: Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Oficyna Wydawnicza „TEXT”.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, s. 33–34. Warszawa: PWN.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, s. 27. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Innowacyjność marketingowa jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa

Marketing innovativeness as a factor of the company's competitiveness

Abstract: During the dynamic develop of globalization and advances in science the problem of innovativeness is particularly important. No doubt, innovation is the source of acquisition of new products and services which satisfy more consumer's needs in a greater extent. Based on the survey, it was found that the Polish companies use innovations in order to increase profits and compete with the competition more often. Mostly are used product and process innovations. Marketing innovations are used slightest, but their share is growing every year.

Keywords: *innovation, marketing innovation, competition, marketing mix*

Streszczenie: W czasie dynamicznie rozwijającej się globalizacji oraz postępu naukowo-technologicznego problematyka innowacyjności jest szczególnie ważna. Niewątpliwie innowacja jest źródłem pozyskiwania nowych produktów oraz usług zaspokajających potrzeby konsumentów w większym stopniu. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że polskie przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują innowacje w celu powiększenia zysków oraz rywalizacji z konkurencją. Najwięcej wykorzystywane są innowacje produktowe oraz procesowe. Innowacje marketingowe są wykorzystywane w najmniejszym stopniu, ale ich udział z roku na rok wzrasta.

Słowa kluczowe: *innowacja, innowacja marketingowa, konkurencja, marketing mix*

Wstęp

W okresie dynamicznie rozwijającej się globalizacji oraz postępu naukowo-technologicznego problematyka innowacyjności nabiera szczególnego znaczenia. Przedsiębiorstwa, które wdrażają innowacje, są zdecydowanie bardziej rentowne niż te, które nie ponoszą nakładów na wyżej wskazane inwestycje. Problem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest aktualny, niezbędne są nowe i bardziej obszerne badania w tym kierunku. Niniejsze opracowanie podejmuje problematykę innowacyjności marketingowej jako elementu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W pracy została wykorzystana analiza danych statystycznych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Wyniki przeprowadzonych badań statystycznych stanowiły główne źródło pozyskiwania informacji. Celem podjętych badań była ocena innowacyjności marketingowej jako elementu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

1. Pojęcie innowacji marketingowej oraz jej rodzaje

Innowacja marketingowa to wprowadzenie nowej metody marketingu, dotyczącej zmiany w projektowaniu produktu oraz opakowania, strategii cenowej, dystrybucyjnej czy promocyjnej, do momentu kiedy jest to nowym zastosowaniem dla przedsiębiorstwa. Cel innowacji marketingowej to lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków, zmiana pozycji bądź wizerunku produktów. Wykorzystanie innowacji marketingowej musi mieć bezpośredni wpływ na polepszenie wyniku finansowego przedsiębiorstwa, poprzez zwiększenie wielkości sprzedaży. Zmiany dotyczące metody marketingowej można uznać za innowacje tylko wtedy, kiedy są one składową nowej strategii marketingowej, która stanowczo różni się od dotychczas stosowanej (Pilarczyk, 2011).

Za pierwszy rodzaj innowacji marketingowej należy uznać zmiany w projekcie produktu wykonane w celu zmiany formy i wyglądu produktów, które nie zmieniają ich cech funkcjonalnych lub użytkowych. Obejmują one również zmiany opakowania artykułów żywnościowych, napojów oraz środków czystości, bowiem opakowanie jest głównym wyznacznikiem ich wyglądu. Przykładem innowacji marketingowej w obszarze projektu produktów są znaczące zmiany projektu serii mebli mających nadać im nowy wygląd i większą atrakcyjność. Kolejnym rodzajem innowacji w zakresie projektu produktów są zmiany formy, wyglądu lub smaku żywności bądź napojów (*Zasady gromadzenia...*, 2008).

Drugim rodzajem innowacji są nowe metody marketingowe dotyczące dystrybucji produktów (ang. *product placement*), które polegają na wykorzystaniu

nowych kanałów sprzedaży. Kanałami sprzedaży są metody wykorzystywane w celu sprzedawania usług i wyrobów klientom, nie są to metody logistyczne (takie jak transport, magazynowanie, przeładunek towarów), bowiem wiążą się one z podniesieniem efektywności. Przykładem jest wprowadzenie po raz pierwszy systemu franchisingu, sprzedaży bezpośredniej lub ekskluzywnej sprzedaży detalicznej oraz wprowadzenie licencjonowania produktów.

Kolejnym rodzajem są nowe metody marketingowe w obszarze promocji produktów (ang. *product promotion*), polegające na stosowaniu nowych koncepcji promowania wyrobów i usług firmy. Przykładem jest pierwsze zastosowanie odmiennych mediów lub technik promujących, takich jak lokowanie produktów np. w filmach czy audycjach telewizyjnych albo wykorzystanie słynnej osoby ukazanej jako użytkownik tego produktu (ang. *celebrity endorsement*) (Rudzewicz i in., 2010).

Następnym rodzajem jest innowacja w aspekcie kształtowania cen (ang. *pricing*), czyli wykorzystanie udoskonalonych strategii cenowych w sprzedaży wyrobów lub usług na rynku. Przykładem jest stosowanie nowoczesnej metody korekty ceny produktu lub usługi w zależności od popytu (np. kiedy popyt jest niski, cena również jest niska) albo wykorzystanie nowej metody, która pozwala klientom wybierać pożądane cechy produktu w trakcie zakupu przez internet, a następnie sprawdzenie ceny wybranej kombinacji cech (*Zasady gromadzenia...*, 2008).

Za innowacje marketingowe nie można uznać zmian sezonowych, regularnych lub innych rutynowych zmian w zakresie narzędzi marketingowych. Innowacje powinny dotyczyć bowiem metod marketingowych, których firma dotychczas jeszcze nie wykorzystywała. Za przykład może posłużyć wykorzystanie zjawiska wytworzenia nowego produktu o nowej konstrukcji lub o nowym opakowaniu, które polega na wykorzystaniu wcześniej zastosowanej metody marketingowej. W takim przypadku ten produkt nie będzie innowacyjny. Również wykorzystanie istniejących metod marketingowych w celu dotarcia do nowego rynku lub segmentu rynku nie jest innowacją (*Zasady gromadzenia...*, 2008).

2. Rola innowacji w konkurowaniu

Innowacje w ujęciu ogólnym są to nowe rozwiązania, modele, kreacje mające znaczenie ekonomiczne. Te pojęcia są dość skomplikowane i niejednorodne. Innowacje mogą dotyczyć zarówno procesu wytwarzania dóbr, jak i samych produktów (Babiak, Baczko, 2011). Słowo „konkurencja” (ang. *competition*) wywodzi się od łacińskiego wyrażenia „*cum petere*”, które oznacza wspólne poszukiwanie (Stankiewicz, 2002).

Konkurencja jest procesem rywalizacji uczestników między sobą w celu osiągnięcia podobnego celu. W trakcie tego procesu każdy jego uczestnik stara się zaoferować klientowi najbardziej korzystną ofertę, na przykład lepsze warunki cenowe, jakościowe, lepszy serwis (Lichniak, 2009). W celu zapewnienia sobie zysku i przetrwania przedsiębiorstwa tworząc i wprowadzając nowe produkty na rynek, odpowiadają na potrzeby kupujących. Spośród wielu koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej na szczególną uwagę zasługuje koncepcja Kaya. Zgodnie z nią sukces w konkurowaniu osiąga się poprzez wyróżnienie własnych zdolności przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwo pozostaje na najbardziej jemu odpowiadającym rynku. Kay wymienił cztery typy źródeł przewagi konkurencyjnej firmy, tj.: architekturę, reputację, innowację i zasoby strategiczne. Trzy pierwsze są wyróżniającymi zdolności firmy, a ostatnia przewaga wynika z charakteru zasobów firmy (Juchniewicz, 2006).

Globalizacja rynków oraz internacjonalizacja przedsiębiorstw rośnie pod wpływem tworzenia i rozpowszechniania innowacji i tym samym stwierdza się fakt, że jest niezbędne inwestowanie w działalność badawczo-rozwojową, naukę, szkolenia, kooperację oraz inne wartości (Juchniewicz, 2006). W gospodarce XXI wieku, nazywanej często „Nową gospodarką”, standardowe elementy produkcji, którymi są ziemia, kapitał oraz praca, tracą swój sens na rzecz wiedzy. Coraz mniej użyteczne stają się sprawozdania finansowe, bowiem nie posiadają informacji o czynnikach niematerialnych, które w znacznym stopniu wpływają na przewagę konkurencyjną firmy (Strużycki, 2006). W tym świetle należy zgodzić się z faktem, że przedsiębiorstwo może funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji jedynie wtedy, kiedy wykorzysta zasoby nie tylko materialne, lecz także niematerialne, bowiem w rezultacie połączenia ogółu zasobów firma ma potencjał, aby konkurować z innymi jednostkami o zysk i udział w rynku. Jednym z niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa jest innowacja.

Według Druckera (1992) „innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią oni okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług”. Proces, w trakcie którego firma wykorzystuje innowacyjne rozwiązania, zależy od wielu czynników, a wartość z wykorzystania innowacji osiąga się w wyniku sprawnego zarządzania całym procesem innowacji. Według Strużyckiego (2006) przejawem tej wartości są: wyższe dochody ze sprzedaży innowacyjnych produktów i usług lub samej innowacji; lepsze pozycjonowanie strategiczne (udział w rynku, przywództwo rynkowe, ustanawianie standardów); wzrost lojalności klientów; obniżenie kosztów; wzrost produktywności.

Według Birskiego (2008) dzięki wykorzystaniu rozwiązań innowacyjnych firma generuje atrakcyjną propozycję rynkową, co pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorca, który raz zastosował innowację, nie może się zatrzymać, powinien on cały czas poszukiwać nowych nowatorskich rozwiązań. Innowacje ulepszają istniejące oraz tworzą nowe produkty i usługi, a tym samym zwiększają efektywność produkcji oraz sprawność organizacyjną przedsiębiorstwa (Strużycki, 2006). Kształtują one możliwości konkurencyjne przedsiębiorstw. Konkurując, firmy dążą do zaspokajania potrzeb klientów w bardziej efektywny sposób oraz o wiele sprawniej w porównaniu z konkurentami. Innowacja to sztuka projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których jakość, cena i inne atuty są bardziej atrakcyjne od zaproponowanych przez inne przedsiębiorstwa. Z uwagi na to, iż przedsiębiorstwom coraz trudniej jest przełamać ofertę konkurentów, jedynym pomocnikiem w tej sytuacji jest dobrze wykorzystana innowacja (Birski, 2008).

3. Znaczenie innowacyjności marketingowej w kreowaniu konkurencyjności

W standardowym ujęciu marketingowym najczęściej mówi się o potrzebach konsumenta. Innowacyjne produkty i usługi przedsiębiorstwo powinno tworzyć na podstawie wiedzy zdobytej w trakcie badania istniejących potrzeb klientów oraz pozyskanej w trakcie kreacji perspektywnych potrzeb konsumentów własnymi metodami. Głównym problemem jest to, że innowacje, tak naprawdę, muszą wyprzedzać potrzeby rynku, ale w taki sposób, aby klienci byli już gotowi na ich przyjęcie. Dla firm decydujących się na wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań, w celu tworzenia nowych produktów czy usług i przekazania ich na rynek, badania marketingowe powinny być pierwszym i najważniejszym elementem działań rynkowych. Jak podkreśla Pomykałski: „tylko te przedsiębiorstwa mogą się rozwijać, które będą znały potrzeby rynku i odpowiednio do nich będą potrafiły dostosować politykę promocji, dystrybucji, ceny i produktu” (Perec, Hołub-Iwan, 2011).

Innowacyjność to skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do realizacji innowacji, elementami których są zasoby niematerialne oraz metody wykorzystywane przy ich stosowaniu (Nowacki, Gołębiowski, 2011). Innowacyjność jest także źródłem zwiększania przewagi konkurencyjnej bądź dzięki wdrażaniu innowacji przedsiębiorstwa mają możliwość polepszać oraz doskonalić technologię produkcji dóbr, powiększać wydajność i jakość pracy, ulepszać jakość produkcji

i szybciej przystosowywać się do nowych wymogów rynkowych i segmentów rynku, jak również poprawiać warunki pracy, tworzyć bardziej bezpieczne miejsca pracy, zwiększać zdolności eksportowe i możliwości realizacji strategicznych celów i założeń (Balcerczak, Moszyński, 2012). Aktualnie innowacyjność stanowi dopełnienie efektywności i jakości. Firmy koncentrują się więc na innowacyjności jako sposobie bycia konkurencyjnym (Balcerczak, Moszyński, 2012).

Wśród licznych definicji konkurencyjności są te, które wprost łączą ją z innowacyjnością, według A.J. Abbasa konkurencyjność to zdolność firm do innowacyjności i elastyczności przejawiającej się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Rozwój innowacji jest jednym z najważniejszych elementów konkurencyjności przedsiębiorstwa i stymulatorów jego rozwoju (Nowacki, Gołębiowski, 2011, s. 5, 6).

Innowacja marketingowa zalicza się do nowo powstałej odmiany innowacji. W głównej mierze innowacje marketingowe są kreowane zgodnie z potrzebami zaistniałymi bądź tymi, które zaistnieją na rynku. O innowacji marketingowej mówimy w sytuacji, kiedy firma po raz pierwszy użyła nowej metody marketingowej (Szymański, 2013). Jest ona szeroko wykorzystywana w zarządzaniu, marketingu, technologiach komunikacyjno-informacyjnych oraz elektronice. Wykorzystanie innowacji marketingowej w działalności pozwoli na tworzenie atrakcyjnej oferty rynkowej, co doprowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorca powinien ciągle szukać nowych rozwiązań innowacyjnych w celu wytwarzania dóbr i usług stanowiących wartość dla klienta (Birski, 2008).

Innowacyjność marketingowa to przede wszystkim realizacja innowacji w zakresie konstrukcji, projektu oraz własności produktu bądź usługi, co w przyszłości będzie miało wpływ na decyzję klienta końcowego. Kolejny istotny obszar stanowi promocja (tj. sprzedaż osobista, reklama, działania public relations, sponsoring oraz promocja sprzedaży). W czasie dzisiejszym powyższy obszar jest niekiedy utożsamiany z marketingiem. Jest to metoda nie tylko na zintensyfikowanie sprzedaży, ale również pozyskanie ważnych informacji o zachowaniach, decyzjach oraz ewentualnych potrzebach potencjalnego klienta. Realizacja innowacji w dystrybucji pozwoli na szybszy i skuteczniejszy przepływ materiałów, półwyrobów, produktów z miejsca produkcji do klienta końcowego, co niewątpliwie pozytywnie wpłynie na minimalizację kosztów przedsiębiorstwa. Ostatni element innowacyjności marketingowej to realizacja innowacji w zakresie cen. Cena przedstawia realną wartość oraz jakość produktu, pozwala ona nadać produktom wybrane cechy (Szymański, 2013). Wszystkie te elementy są składowymi marketingu mix. Wprowadzenie

przez podmiot innowacji w obszar każdego elementu marketingu mix pozwoli na dopasowanie oferty do większego kręgu konsumentów, co niewątpliwie przyczyni się do umocnienia konkurencyjności podmiotu na rynku.

4. Innowacje marketingowe na tle pozostałych innowacji w polskich przedsiębiorstwach w latach 2009–2013

W celu zidentyfikowania skali wykorzystania innowacji marketingowych przez polskie przedsiębiorstwa zostały przeprowadzone badania statystyczne. Jako źródło danych posłużyły liczne roczniki statystyczne oraz raporty z działalności polskich przedsiębiorstw w latach 2009–2013.

W okresie 2011–2013 proaktywnych innowacyjnie było 18,4% przedsiębiorstw w sektorze przemysłu oraz 12,8% w sektorze usług. Ze względu na rodzaj innowacji wprowadzonych przez polskie przedsiębiorstwa w latach 2011–2013 w sektorze przemysłu największy udział stanowiły innowacje produktowe 11,0% oraz procesowe 12,8%, a najmniejszy – innowacje marketingowe 7,5%. Natomiast w sektorze usług największy udział stanowiły innowacje procesowe 8,5% oraz organizacyjne 7,1%, a najmniejszy – innowacje produktowe 5,8%. Innowacje marketingowe na tle pozostałych rodzajów innowacji zarówno w sektorze usług, jak i przemysłu stanowiły średnio 7–7,5% (tabela 1).

Tabela 1. Udział innowacji marketingowych na tle pozostałych innowacji wdrożonych w przedsiębiorstwach sektora przemysłu oraz usług w latach 2011–2013

Rodzaj innowacji	Przedsiębiorstwa przemysłowe	Przedsiębiorstwa z sektora usług
Innowacje produktowe	11,0%	5,8%
Innowacje procesowe	12,8%	8,5%
Innowacje organizacyjne	8,3%	7,1%
Innowacje marketingowe	7,5%	7,0%

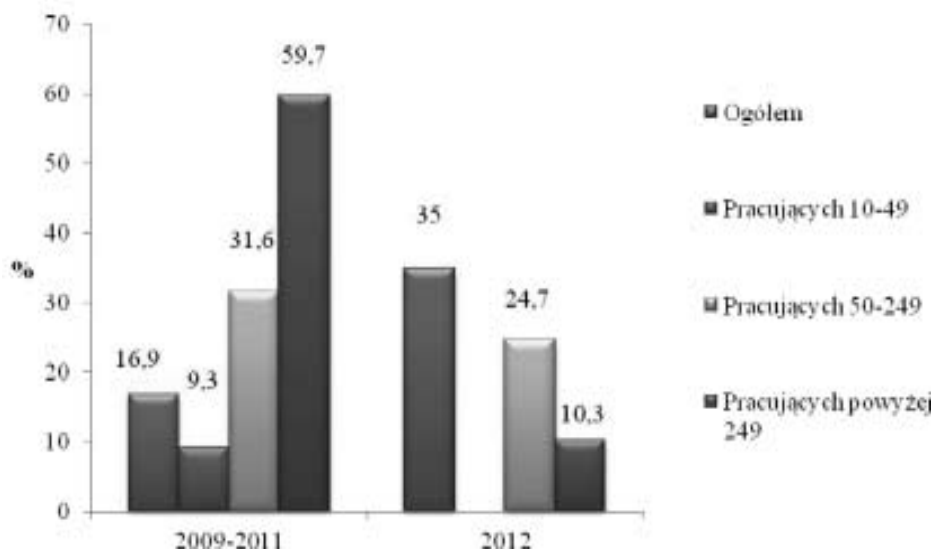
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna w Polsce*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, 2014, Wyniki badań GUS, Warszawa

Tworzenie oraz wdrażanie innowacji marketingowych stanowią bardzo ważny aspekt w działalności całego przedsiębiorstwa. Badanie obszaru wykorzystania tego rodzaju innowacji poprzez polskie przedsiębiorstwa wiąże się z określeniem udziału innowacji marketingowych na tle pozostałych rodzajów innowacji, które

zawierają znaczne zmiany związane ze zmianą opakowania, projektu bądź konstrukcji wyrobu czy usługi.

W latach 2009–2011 udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje marketingowe w ogólnej liczbie polskich przedsiębiorstw, kształtował się na poziomie 16,9%. W 2012 roku ich liczba zwiększyła się prawie o połowę i sięgnęła poziomu 35%. Należy to uznać za sytuację pozytywną, bowiem metody marketingowe mają silny wpływ na sprzedaż produktów. Udział małych przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje marketingowe w latach 2009–2011, kształtował się na poziomie 9,3%, zaś udział średnich – na poziomie 31,6%. Dane statystyczne nie pozwoliły wyznaczyć udziału małych przedsiębiorstw wykorzystujących innowacje marketingowe w 2012 roku, natomiast udział średnich przedsiębiorstw w tym roku zmalał w stosunku do lat poprzednich o prawie 7%. Również dynamika spadku została zaobserwowana wśród dużych przedsiębiorstw, w latach 2009–2011 ich udział kształtował się na poziomie 59,7%, natomiast już w 2012 roku ten udział zmalał czterokrotnie (rys. 1).

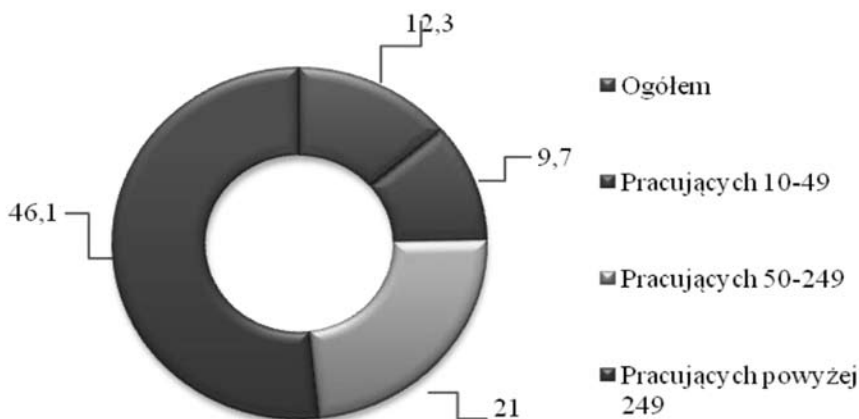
Rysunek 1. Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje marketingowe, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw według liczby pracujących w latach 2009–2011 i 2012



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rocznik statystyczny przemysłu*, 2010, Główny Urząd Statystyczny. Warszawa; *Rocznik statystyczny przemysłu*, 2011, Główny Urząd Statystyczny. Warszawa; *Rocznik statystyczny przemysłu*, 2012, Główny Urząd Statystyczny. Warszawa

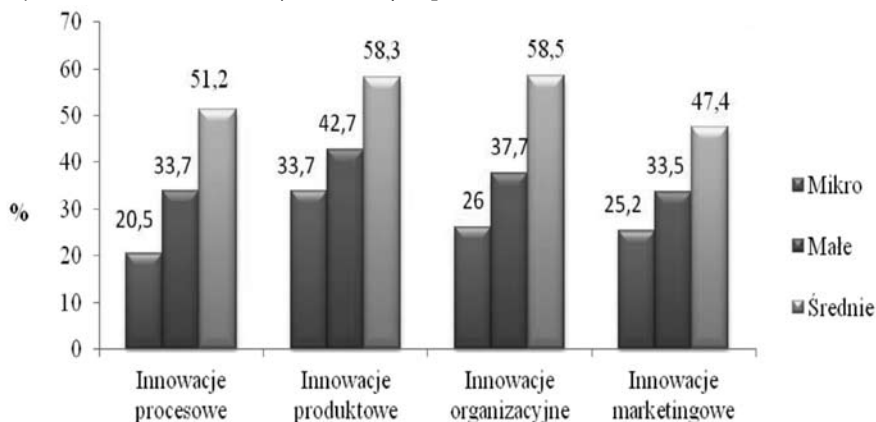
W sektorze usług udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje marketingowe w latach 2009–2011, wyniósł 12,3%. Największy udział stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 249 pracujących (46,1%), a najmniejszy udział – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników (tylko 9,7%). Przyczyną zaistnienia takiego zróżnicowania mogą być niskie środki finansowe po stronie małych i średnich przedsiębiorstw przeznaczane na wdrażanie innowacji (rys. 2).

Rysunek 2. Udział przedsiębiorstw usługowych, które wprowadziły innowacje marketingowe, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw według liczby pracujących w latach 2009–2011



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rocznik statystyczny przemysłu*, 2012, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa

W sektorze MSP w latach 2010–2012 najwięcej innowacji zostało wprowadzonych przez firmy średnie. Spośród czterech rodzajów innowacji średnie przedsiębiorstwa najwięcej wprowadzały innowacji organizacyjnych (58,5%), a najmniej – innowacji marketingowych (47,4%). W małych przedsiębiorstwach udział innowacji wszystkich rodzajów ukształtował się w przedziale 33–43%, spośród których największy procent stanowiły innowacje produktowe (42,7%), a najmniejszy – marketingowe (33,5%). Z kolei najmniejszą ilość innowacji wprowadziły mikroprzedsiębiorstwa (20–33,7%). Udział innowacji marketingowych w tych przedsiębiorstwach wyniósł 25,2% (rys. 3).

Rysunek 3. Udział innowacji wdrożonych przez MSP w latach 2010–2012

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, 2013, Ujęcie według klas wielkości. Warszawa

Według branży wykorzystania innowacji w latach 2010–2012 najczęściej w innowacje produktowe inwestowały przedsiębiorstwa zajmujące się informacją i komunikacją oraz działalnością związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (45,2 i 42,5%), w innowacje organizacyjne – firmy z branży obsługi nieruchomości oraz informacji i komunikacji (33%). Natomiast w innowacje marketingowe inwestowały firmy zajmujące się informacją oraz komunikacją (37,1%), a w procesowe – firmy prowadzące przetwórstwo przemysłowe (29,4%) (*Polskie MSP na drodze...*, 2013).

Zakończenie

Podsumowując, innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe pozwolą podmiotowi osiągać przewagę konkurencyjną na rynku, co przyniesie bogactwo. Innowacje marketingowe umożliwią przedsiębiorcy stworzenie nowych wartości dla różnych segmentów rynku. Stosowanie innowacji na ogół podnosi wartość zasobów konkurencyjnych przedsiębiorstwa, przez co zwiększa się jego potencjał konkurencyjny. Niewątpliwie innowacja jest źródłem pozyskiwania nowych produktów oraz usług zaspokajających potrzeby konsumentów w większym stopniu.

Według przeprowadzonych badań w największym stopniu polskie przedsiębiorstwa wykorzystują innowacje twarde, tj. produktowe (w przemyśle – 11%,

w usługach – 5,8%) oraz procesowe (w przemyśle – 12,8%, w usługach – 8,5%). Natomiast najmniejszy udział stanowią innowacje z zakresu organizacji (w przemyśle – 8,3%, w usługach – 7,1%) oraz marketingu (w przemyśle – 7,5%, w usługach – 7,0%). Innowacje marketingowe polskie firmy wykorzystują w niewielkiej ilości, ale ich udział z roku na rok wzrasta. Tak niski poziom wykorzystania innowacji marketingowych może świadczyć o tym, iż polskie przedsiębiorstwa oczekują szybkich zwrotów z wprowadzenia innowacji, dlatego wykorzystują innowacje o mniejszym ryzyku. Właśnie tymi innowacjami, moim zdaniem, są innowacje produktowe i procesowe. One mają stosunkowo niższy koszt wytworzenia, a czas zwrotu z innowacji jest dość szybki.

Drucker potwierdza, że wpływ innowacji na potencjał przedsiębiorstwa wyraża się poprzez wzmocnienie jego pozycji konkurencyjnej i kondycji finansowej. Wprowadzenie przez podmiot innowacji w obszar każdego elementu marketingu mix będzie świadczyło o wysokiej innowacyjności przedsiębiorstwa. Niewątpliwie pozwoli to stworzyć bardziej dopasowaną ofertę do istniejącego rynku oraz umożliwi wejście przedsiębiorstwa na nowe rynki zbytu. Jako rezultat konkurencyjność przedsiębiorstwa wzrośnie.

References

- Babiak, J., Baczko, T. (red.) (2011). *Europejskie innowacje. Teoria i praktyka*, s. 236. Instytut Konsultantów Europejskich, Warszawa – Bruksela. Pozyskano (24.03.2014) z http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=CF5FCFAF785AC402C96E82E44D-FEC046.
- Balcerczak, P.A., Moszyński, M. (2012). *Budowanie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa w dobie globalnego kryzysu*, s. 332. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu, Toruń.
- Birski, A. (2008). *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansa konkurencji*, s. 359. Wydawnictwo: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Drucker, F.P. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchniewicz, M. (2006). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw. Część 2*, s. 307. Wydawnictwo: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Lichniak, I. (2009). *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, s. 439–440. Szkoła Główna Handlowa. Warszawa.

- Nowacki, R., Gołębiowski, G. (2011). *Innowacyjne zarządzanie finansami i marketingiem w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Studia BAS” nr 1(25). Pozyskano (30.04.2015) z www.bas.sejm.gov.pl.
- Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. (2008). Eurostat. Pozyskano (10.04.2015) z <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANUAL1.pdf>.
- Perec, J., Hołub-Iwan, J. (2011). *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, s. 372. Wydawnictwo: C.H. Beck, Warszawa.
- Pilarczyk, B. (2011). *Innowacje w komunikacji naukowej*. „Zeszyty Naukowe” nr 9. Polskie Towarzystwo Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Kraków.
- Polskie MSP na drodze ku nowoczesności. Ujęcie według klas wielkości* (2013). Warszawa.
- Rocznik statystyczny przemysłu (2010). Główny Urząd Statystyczny. Zakł. Wydaw. Stat. Warszawa. Pozyskano (18.04.2015) z http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_przemyslu_2010.pdf.
- Rocznik statystyczny przemysłu (2011). Główny Urząd Statystyczny. Zakł. Wydaw. Stat. Warszawa. Pozyskano (11.04.2015) z http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_statystyczny_rp_2011.pdf.
- Rocznik statystyczny przemysłu (2012). Główny Urząd Statystyczny. Zakł. Wydaw. Stat. Warszawa. Pozyskano (10.04.2015) z http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_statystyczny_rp_2012.pdf.
- Rudzewicz, A., Makarski, S., Małysa-Kaleta, A., Heryszek, T. (2010). *Innowacje w marketingu*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, s. 461. Toruń.
- Strużycki, M. (2006). *Innowacyjność w teorii i praktyce*, s. 322. Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza. Warszawa.
- Szymański, G. (2013). *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Wyniki badań GUS. *Działalność innowacyjna w Polsce* (2014). Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.

Zastosowanie innowacji marketingowych w przedsiębiorstwach w Polsce

Marketing activity of innovative enterprises in Poland

Abstract: Nowadays, innovations are considered to be the key factor of the company development, enabling it to effectively compete on the market. Their most important branch are the marketing innovations. The main reason behind their development are the growing importance of customers, internet and distribution agents. Polish companies are rather less innovative than their competitors from other East-Central-European countries. The aim of the survey is to analyze the factors differentiating the company's marketing innovation activity. The main focus will be put on the barriers to innovation in the Polish companies. In order to achieve this goal, one has to analyze the information provided by the Eurostat, Polish Central Statistical Office, numerous academic centers, literature and the author's own research.

The outcome of the analysis shows that the innovation activity of Polish companies strongly depends on their size, legal form, ownership structure, field of activity and localization. The failure of innovation activities is mainly caused by the management incompetence, lack of qualified stuff, difficulties in finding the external sources of finance and, last but not least, demand for innovations.

Keywords: *innovation, marketing innovations; innovative enterprises; marketing innovative enterprises, innovation objectives; factors hampering innovation*

Streszczenie: Współcześnie innowacje uznawane są za kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstw, umożliwiając im sprostanie konkurencji na rynku. Wśród innowacji wdrażanych przez przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywają obecnie innowacje

marketingowe. Wynika to z rosnącego znaczenia klienta, internetu czy też rosnącej roli pośrednika w zakresie dystrybucji. Przedsiębiorstwa w Polsce cechuje dość niski poziom innowacyjności w porównaniu z krajami Europy Środkowo-Wschodniej.

Celem opracowania jest zbadanie przyczyn różnicujących marketingową aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na bariery innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce. W pracy wykorzystano badania Eurostatu, Głównego Urzędu Statystycznego, ośrodków akademickich, literaturę przedmiotu, a także badania własne autora.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce jest silnie zróżnicowana, biorąc pod uwagę takie cechy przedsiębiorstwa, jak wielkość, typ własności, rodzaj działalności, lokalizacja. Głównymi czynnikami niepowodzenia działań innowacyjnych lub je utrudniających są: dość niska świadomość kadry zarządzającej w tym zakresie, brak kadry kwalifikowanej, trudności w dostępie do zewnętrznych środków finansowych, popyt na innowacje.

Słowa kluczowe: *innowacja, innowacje marketingowe; przedsiębiorstwo innowacyjne, marketingowa innowacyjność przedsiębiorstw; cele działań innowacyjnych; bariery innowacyjności*

Wstęp

W obecnych czasach innowacje uznawane są za kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstw, umożliwiający im sprostanie konkurencji na rynku. Tradycyjne źródła przewagi konkurencyjnej tracą bowiem na znaczeniu w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

Podstawowym warunkiem sprawnej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest rozumienie przez zarządzających, czym są innowacje, jak się dzielą, jak powstają, jaką spełniają funkcję w rozwoju każdej organizacji, we wzroście jej konkurencyjności i tworzeniu wartości. Tej wiedzy niestety często w przedsiębiorstwach w Polsce brakuje.

Zasadniczym celem wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach jest dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Środkiem do tego celu jest m.in. opracowanie wyrobów i usług, które wzbudzą zainteresowanie klientów, odpowiednie zmiany w polityce cen, polityce dystrybucji czy w strategii promocji.

Wśród innowacji wdrażanych przez przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywają obecnie innowacje marketingowe. Nowoczesne zarządzanie wiąże się

bowiem ze zmianami w działalności marketingowej. Wynika to z rosnącego znaczenia klienta, internetu czy też rosnącej roli pośrednika w zakresie dystrybucji. Ponadto wzrasta znaczenie nisz rynkowych przy jednoczesnych tendencjach do rozwoju mega- i geomarketingu jako nowej strategii marketingowej w zarządzaniu firmami.

Celem opracowania jest analiza stopnia aktywności przedsiębiorstw polskich pod względem innowacji marketingowych oraz przyczyn zróżnicowania w tym zakresie.

Jako hipotezę ogólną przyjęto, iż poziom innowacyjności marketingowej polskich firm jest bardzo niski w porównaniu zarówno z 28 krajami członkowskimi UE, jak i z 11 krajami Europy Środkowo-Wschodniej (kraje transformacji).

Jako pierwszą hipotezę szczegółową przyjęto, iż poziom marketingowej aktywności innowacyjnej jest związany z takimi cechami przedsiębiorstwa, jak liczba zatrudnionych, forma własności, branża, w której ono działa, oraz stopień technologii.

Jako drugą hipotezę szczegółową przyjęto, iż spośród czynników zewnętrznych, warunkujących poziom aktywności marketingowej przedsiębiorstw, najczęściej można wymienić: dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania oraz procedury z tym związane.

Jako trzecią hipotezę szczegółową przyjęto, iż czynniki rynkowe, takie jak popyt, konkurencja oraz poziom cen, mają istotny wpływ na poziom innowacyjności marketingowej.

Przy sporządzaniu niniejszego artykułu podstawowymi źródłami informacji, oprócz literatury przedmiotu, były wyniki różnych badań krajowych, badania Eurostatu oraz obserwacja uczestnicząca autora, zrealizowana w 2014 roku podczas czteromiesięcznego stażu odbytego w jednym z polskich przedsiębiorstw ICT.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

- Czy generowanie i wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie jest konieczne?
- Jak się przedstawia aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle Europy Środkowo-Wschodniej?
- Jakie są bariery innowacji?
- Jakiego rodzaju innowacje marketingowe są wprowadzane?
- Jakie są cele innowacji marketingowej w przedsiębiorstwie?

1. Ustalenia podstawowe

Pojęcie innowacji pochodzi z języka łacińskiego; *innovare* oznacza „tworzenie czegoś nowego”. Jednakże w literaturze specjalistycznej innowacje definiowane są w różny sposób. Ojcem definicji innowacji z pewnością jest J. Schumpeter, który twierdzi, że innowacja to istotna zmiana funkcji produkcji, polegająca na odmiennym niż uprzednio kombinowaniu, tzn. łączeniu ze sobą czynników produkcji. W jego ujęciu innowacje to wprowadzenie nowych towarów oraz nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców czy w końcu przeprowadzenie nowej organizacji procesów gospodarczych (Schumpeter, 2012, s. 104).

Natomiast P. Drucker wskazuje np., że innowacja to idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa pod względem jakościowym, odmienna od dotychczasowych. W jego opinii innowacja nie musi być techniczna, nie musi być nawet czymś materialnym – jest ona raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym (Drucker, 2012).

Inny uczyony Ch. Freeman pisze, że o innowacji możemy mówić wówczas, gdy po raz pierwszy stanie się ona przedmiotem handlu, czyli inaczej mówiąc zostanie sprzedana (Freeman, 2002, s. 7).

Reasumując, wydaje się, że wszystkie te definicje prowadzą do następującej konkluzji. Innowacje można interpretować w wąskim lub szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu innowacja jest po prostu wynalazkiem, który znajduje określone wykorzystanie, natomiast w szerszym ujęciu – całym procesem zarządzania, obejmującym różnorodne czynności prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości w produktach lub nowych połączeń środków i zasobów, które są nowością dla tworzącej lub wprowadzającej je jednostki.

Na potrzeby praktyki, w dokumentach: rządowych, Komisji Europejskiej czy instytucji międzynarodowych, stosuje się definicję zawartą w *Podręczniku OSLO*. Innowację określa się tam jako „wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (OECD, Komisja Europejska, 2005, s. 52). Produkty, procesy oraz metody organizacyjne i marketingowe nie muszą być nowością dla rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, ale muszą być nowością przynajmniej dla samego przedsiębiorstwa.

Dla dalszych naszych rozważań ważne jest także zdefiniowanie poniżej podanych pojęć (Sarnowski, 2014, s. 10):

- Innowacyjność – to proces, którego wynikiem jest innowacja. Nieznany wcześniej produkt danego przedsiębiorstwa jest wynikiem jego innowacyjności. Jeśli zostanie wdrożony w praktyce, stanie się innowacją.
- Działalność innowacyjna – to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych prowadzących lub mających w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji.
- Skłonność do innowacji – oznacza, że przedsiębiorstwo to chce wdrażać innowacje.

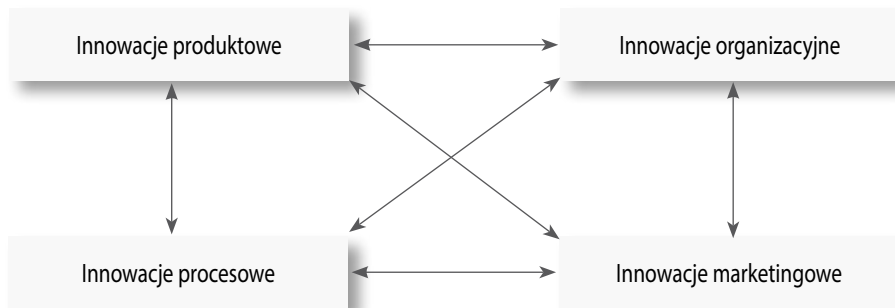
2. Klasyfikacja innowacji

Powszechnie w praktyce gospodarczej wyróżnia się cztery typy innowacji: produktową, procesową, organizacyjną oraz marketingową (GUS, 2015):

- Innowacje produktowe – to wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone w zakresie swoich cech bądź zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Ten typ innowacji jest często źródłem innowacji organizacyjnych oraz procesowych.
- Innowacje procesowe – to wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług. Obejmują one także nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej, takiej jak: zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne.
- Innowacje organizacyjne – polegają na zmianie w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmianie organizacji pracy czy organizacji zarządzania. Mają często charakter bezkosztowy i związane są z racjonalizacją organizacji lub jej dostosowaniem do zmieniających się przepisów prawa czy wymogów ze strony klientów.
- Innowacje marketingowe to wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas stosowanych w przedsiębiorstwie. Obejmują znaczące zmiany w projekcie/

konstrukcji produktów, opakowaniu, dystrybucji produktów, kształtowaniu cen i promocji produktów. Nie zalicza się tu zmian sezonowych, regularnych i innych rutynowych zmian w zakresie metod marketingowych.

Rysunek 1. Obszary innowacji w przedsiębiorstwie



Źródło: Bigliardi, B., Dormino, A.L., 2009, s. 226

To, co jest wspólne dla typów innowacji zaprezentowanych na rysunku 1, to opisanie ich jako aktywności przedsiębiorstw w obszarze wprowadzania nowości (nowych rozwiązań) w różnych obszarach ich działalności. Należy zaznaczyć, iż wszystkie typy innowacji występują najczęściej łącznie. Wiele innowacji może posiadać cechy dwóch lub kilku typów. W praktyce więc klasyfikowanie takich przypadków jako innowacji jednego typu może być trudne, a ponadto może prowadzić do mylnego rejestrowania typów działalności innowacyjnej podejmowanej przez firmy. Firma wprowadzająca nowy produkt, który wymaga także opracowania nowego procesu, bez wątplenia jest podmiotem realizującym innowacje zarówno w obrębie produktu, jak i procesu. Jak wynika z badań, w przemyśle prace nad innowacjami w przynajmniej trzech z czterech analizowanych obszarów (produktach i usługach, marketingu, procesach i organizacji) podjęło 38% badanych firm, a 32% udało się je wdrożyć (Kalinowski, Kuskowski, Strojny, Trusiewicz, 2014, s. 5).

Za główny motyw tworzenia innowacji uznaje się potrzebę pozyskiwania środków finansowych i zainteresowania nabywcy, co związane jest z występowaniem procesów konkurencyjnych na rynku. Zasadniczym celem wdrażania innowacji jest więc poprawa sytuacji w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym umocnienie pozycji rynkowej i obniżenie kosztów działalności.

Nie każda zmiana oznacza innowację. Do zmian nieuznawanych za innowacje należą (OECD..., 2005; Sarnowski, 2014, s. 16–23):

- Rutynowe aktualizacje, modernizacje produktu (niewielkie zmiany produktu).
- Proste zastąpienie lub rozszerzenie, aktualizacje istniejących urządzeń lub oprogramowania.
- Dostosowywanie produktu do indywidualnych wymogów klientów (produkt nie wykazuje cech znacząco różniących go od innych produktów).
- Zaprzestanie oferowania produktu.
- Zmiany cen produktu wynikające wyłącznie ze zmian cen czynników produkcji.
- Sezonowe zmiany stosowanych instrumentów marketingowych.
- Sezonowe zmiany w zakresie typu wyrobów lub usług, którym mogą towarzyszyć zmiany w wyglądzie tych produktów.
- Obrót nowymi lub znacząco udoskonalonymi produktami (pośrednicy).
- Użycie już stosowanych metod marketingowych w celu zdobycia nowych geograficznie rynków albo nowych rynkowych segmentów.
- Zmiany w projektowaniu produktu i opakowania, plasowania, strategii cenowej i promocji dokonywanych na podstawie metod, które wcześniej były stosowane przez firmę.

3. Próba określenia miejsca innowacji w marketingu

W licznych publikacjach podejmowane są próby określania miejsca innowacji w marketingu. Najczęściej cytowaną definicją innowacji w literaturze marketingowej jest propozycja Ph. Kotlera, podkreślająca subiektywny punkt widzenia konsumenta (Kotler, 1994, s. 222). Określa on innowację bardzo szeroko, jako: jakikolwiek produkt, usługę lub pomysł, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł ten może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która postrzega go jako nowy. Obok nowości, która może być analizowana w kontekście podmiotu gospodarczego, technologii, branży, sposobu rozumowania, metod poznawczych itd., drugą składową każdej innowacji jest zmiana. Oznacza ona, że innowacja jest procesem, który powstaje między stanem pierwotnym a nowym, zaistniałym po zmianie.

Innowacja marketingowa jest wprowadzeniem nowej metody marketingu, włączając w to znaczące zmiany w projektowaniu produktu i opakowania, strategii cenowej, dystrybucyjnej czy promocyjnej, dopóki jest to pierwsze zastosowanie

dla przedsiębiorstwa. Wyróżniającą cechą innowacji marketingowej w porównaniu z innymi zmianami w instrumentach marketingowych przedsiębiorstwa jest zastosowanie metody marketingowej, która nie była wcześniej stosowana przez to przedsiębiorstwo, a która wynika z nowej strategii marketingowej, istotnie różnej od dotychczasowej. Należy zaznaczyć, iż zmiany w zakresie metod marketingowych mogą być uznane za innowacje tylko wówczas, gdy stanowią część nowej strategii marketingowej, która w sposób znaczący różni się od dotychczas stosowanej przez przedsiębiorstwo. Jest to istotna cecha charakterystyczna dla innowacji marketingowych, odróżniająca je od innych zmian narzędzi marketingowych wykorzystywanych przez dane przedsiębiorstwo.

Celem w odniesieniu do innowacji marketingowej jest lepsze zaspokojenie zidentyfikowanych potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków, zmiana pozycji lub wizerunku produktu. Wdrożenie innowacji powinno przełożyć się bezpośrednio na wynik finansowy, doprowadzając do wzrostu wartości sprzedaży. Warto też podkreślić, że innowacje marketingowe uwzględniać muszą zmieniające się zapotrzebowanie klienta, jego sposób myślenia czy sposób nabywania produktów. Są one często inspiracją dla zmian dokonywanych w ofercie przedsiębiorstwa.

Innowacja marketingowa w odniesieniu do produktu dotyczy zmian nie tyle w obrębie rdzenia produktu (czyli cech funkcjonalnych lub użytkowych), ile w sferze produktu rzeczywistego (zmiana formy czy wyglądu produktu), a szczególnie produktu poszerzonego. Do innowacji w tym obszarze zaliczyć też można wprowadzanie nowych marek produktów lub linii produktów, pozycjonowanie produktu na nowym rynku lub nadanie mu nowego wizerunku. Przykładem innowacji w tym zakresie jest wprowadzenie wyraźnych zmian w projektowaniu np. opakowań do soków, leków czy też serii kosmetyków, nadających im elegancji wygląd w celu poprawy sprzedaży.

Innowacją marketingową w sferze cen mogą być np. nowe struktury opustów cenowych w celu zwiększenia sprzedaży lub wejścia na nowe rynki. Ważne znaczenie ma umiejętność tworzenia innowacji wykorzystujących psychologiczne oddziaływanie ceny na klienta. Służą temu programy lojalnościowe czy indywidualne dopasowanie cen lub wprowadzenie nowych systemów finansujących wymianę wartości.

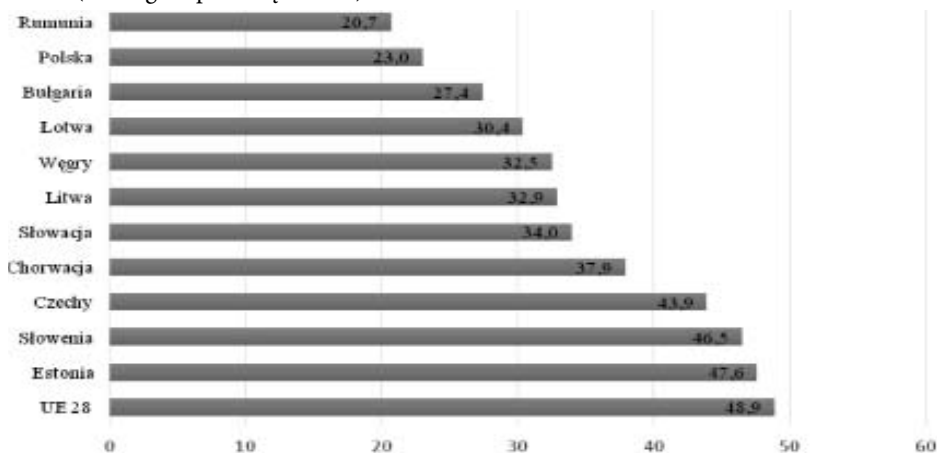
Innowacja marketingowa w sferze dystrybucji oznacza m.in. wprowadzenie nowych kanałów sprzedaży (np. w ramach umów franchisingowych czy sprzedaż przez internet). Za innowacje nie uznaje się zmian w logistyce, które zmierzają do poprawy efektywności zabiegów fizycznych na masie towarowej.

W zakresie promocji za innowację marketingową uznaje się zastosowanie nowego sposobu promowania wyrobów i usług, a więc zastosowanie lub stworzenie nowych instrumentów informacyjnych, pobudzających lub umożliwiających konkurowanie na rynku. Do tej grupy innowacji należy np. wprowadzenie nowych form reklamy (np. *shockvertising*, *ambient media*, *product placement*, *advergaming*), nowych kanałów komunikacji (np. reklama online), nowych odmian sprzedaży osobistej (np. CLM na rynku farmaceutycznym) czy niestandardowych form komunikacji marketingowej, np. marketing szeptany czy partyzancki (Pilarczyk, 2011, s. 277–282).

3.1. Aktywność innowacyjna firm w Europie Środkowo-Wschodniej

Jak wynika z badań Eurostatu, Polska charakteryzuje się jednym z najniższych poziomów aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw zarówno wśród 11 krajów Europy Środkowo-Wschodniej (10. miejsce), jak i wszystkich 28 państw członkowskich Unii Europejskiej (27. miejsce).

Rysunek 2. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie w latach 2010–2012
(w % ogółu przedsiębiorstw)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Community Innovation Survey 2012. Eurostat newsrelease nr 15/2015 – 21 January 2015

W latach 2010–2012 odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw w Polsce wynosił 23,0 i był ponad dwa razy niższy niż przeciętna dla 28 krajów UE. Natomiast znaczącymi liderami pod względem aktywności innowacyjnej są przedsiębiorstwa na Słowenii i w Estonii.

Jak już wspomniano wcześniej, aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa może dotyczyć różnych jego obszarów. Rodzaje aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce i badanych krajach Europy Środkowo-Wschodniej dość znacznie się różnią. I tak: w Polsce największy odsetek przedsiębiorstw stosuje innowacje procesowe, średnio w 11 krajach EŚW – innowacje marketingowe, a średnio w 28 krajach UE – innowacje organizacyjne (zob. tabela 1). Zazwyczaj aktywność innowacyjna firm dotyczy dwóch lub więcej obszarów. I tak np. zastosowanie innowacji produktowej powoduje konieczność zastosowania innowacji marketingowych, a także organizacyjnych czy procesowych.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1, średni poziom aktywności innowacyjnej bez względu na obszar, którego dotyczy, jest niższy dla 11 krajów EŚW niż średnia dla 28 krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Tabela 1. Rodzaje działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w latach 2010–2012
(w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie)

Kraj	Innowacje			
	Produktowe	Procesowe	Organizacyjne	Marketingowe
Bułgaria	10,8	9,3	12,4	14,2
Czechy	25,3	24,0	20,5	22,4
Estonia	20,7	23,8	21,7	21,9
Chorwacja	16,4	19,0	22,9	23,5
Węgry	10,6	8,3	16,5	19,7
Litwa	11,6	13,1	17,5	19,3
Łotwa	10,4	12,7	16,9	16,5
Polska	9,4	11,0	10,4	10,6
Rumunia	3,4	4,6	14,1	13,8
Słowacja	14,4	13,5	18,6	19,3
Słowenia	23,6	22,5	26,3	28,5
ESW 11 – śr	14,2	14,7	18,0	19,1
– max	25,3 CZ	24,0 CZ	26,3 SL	28,5 SL
– min	3,4 RO	4,6 RO	10,4 RO	10,6 PL
UE 28	23,7	21,4	27,5	24,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Community Innovation Survey 2012. Eurostat newsrelease nr 15/2015 – 21 January 2015

W analizowanych krajach transformacji zaobserwować można silne zróżnicowanie preferencji przedsiębiorstw pod względem rodzaju aktywności innowacyjnej. I tak innowacje produktowe i procesowe największy odsetek przedsiębiorstw stosuje w Czechach (powyżej średniej dla UE 28), natomiast najmniejszy w Rumunii. Z kolei pod względem innowacji organizacyjnych i marketingowych liderem wśród analizowanych krajów transformacji jest Słowenia. Najrzadziej innowacjami organizacyjnymi interesują się przedsiębiorstwa w Rumunii, a innowacjami marketingowymi firmy w Polsce.

Aktywność innowacyjna ma służyć realizacji określonych celów. Są one bardzo różne, gdyż dotyczą samych produktów, produkcji, rynków, na których działa firma, czy obniżki kosztów. Na szczególną uwagę zasługuje to, iż część z tych celów nie jest związana z działaniami komercyjnymi lub też nie przekłada się na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Dotyczy to ograniczenia wpływu na środowisko, a także działania mające poprawić warunki zdrowia i bezpieczeństwa. Ważność poszczególnych celów jest różna w zależności od tego, w jakim kraju firma działa.

Z analizy danych zawartych w tabeli 1 wynika, iż poprawa jakości produktów jest priorytetem aktywności innowacyjnej zarówno w Polsce, jak i w 9 na 11 badanych krajów EŚW. Jest to zrozumiałe, gdyż aktualnie podstawowym czynnikiem określającym konkurencyjność wyrobów jest ich jakość, którą można rozpatrywać w trzech aspektach, takich jak: sprawność funkcjonowania wyrobu, trwałość oraz niezawodność funkcjonowania.

Poszerzenie asortymentu produktów najczęściej realizuje się najczęściej w celu dywersyfikacji ryzyka rynkowego, a także zwiększenia sprzedaży. Działania te są drugimi co do wymienianych oczekiwanych rezultatów aktywności innowacyjnej zarówno w Polsce, jak i w badanej grupie państw. Liderem w tym obszarze jest Słowenia, gdzie prawie trzy czwarte przedsiębiorstw deklaruje ten cel.

Bardzo ważne dla podniesienia konkurencyjności firmy są zmiany w procesie produkcji, takie jak unowocześnianie procesu produkcji, wzrost jej elastyczności czy wzrost mocy wytwórczych. Działania te umożliwiają lepsze dostosowanie się firmy do zmieniających się wymogów rynkowych. Najczęściej cele te chcą osiągnąć przedsiębiorstwa na Węgrzech, Słowacji i w Rumunii, a także ponad 1/4 firm w Polsce.

Aktualnie przedsiębiorstwo ma mały wpływ na wysokość ceny, gdyż jej wysokość ustalana jest na rynku. W związku z tym, aby zapewnić odpowiedni poziom marży, przedsiębiorstwo musi działać na rzecz obniżenia kosztów. Dlatego

też obniżka kosztów robocizny, materiałów, energii znalazła się w kolejnej grupie celów, które przedsiębiorstwa chcą osiągnąć dzięki innowacjom. Najczęściej deklarują ten cel przedsiębiorstwa w Słowenii, a najrzadziej w Polsce i Estonii.

Tabela 2. Główne cele, które przedsiębiorstwa chcą osiągnąć poprzez działania innowacyjne (w % innowacyjnych przedsiębiorstw)

Wyszczególnienie	Kraje Europy Środkowo-Wschodniej			Polska
	Średnio	Max	Min	
Zmiana przestarzałego produktu/procesu	56,3	47,8 H	29,9 BG	49,6
Poszerzenie asortymentu produktów	51,6	72,8 SL	40,3 EE	49,4
Wejście na nowe rynki	45,3	66,4 H	33,0 CZ	43,0
Poprawa jakości produktów	40,2	68,2 H	44,7 CZ	39,5
Poprawa elastyczności produkcji	35,0	46,4 SK	24,8 PL	24,8
Obniżka kosztów pracy	32,8	43,6 SL	21,8 PL	31,8
Wzrost mocy wytwórczych	28,5	41,1 RO	24,2 CZ	21,8
Obniżka kosztów materiałów i energii	28,0	37,2 SL	18,9 EE	25,4
Ograniczenie wpływu na środowisko	26,8	34,9 H	12,9 EE	21,3
Poprawa zdrowia i bezpieczeństwa	24,7	37,6 RO	16,1 CZ	21,5

Uwaga: Max – największy odsetek przedsiębiorstw; Min – najmniejszy odsetek przedsiębiorstw. Litery obok liczb w kolumnach Max i Min oznaczają symbol danego państwa.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Science, technology and innovation in Europe. 2013 edition. Eurostat pocketbooks. EUROSTAT, European Commission 2013

Część działań innowacyjnych firm w analizowanych krajach nie ma związku z poprawą ich konkurencyjności czy rentowności. Są one najczęściej wynikiem wpływu otoczenia formalnoprawnego, w którym przedsiębiorstwa działają. Po prostu odpowiednie przepisy oraz sankcje skłaniają przedsiębiorstwo do danych zachowań. Jest to – jak się wydaje – główna przyczyna aktywności innowacyjnej firm na rzecz ograniczenia wpływu na środowisko czy poprawy zdrowia i bezpieczeństwa. Cele te deklarowała ponad 1/3 przedsiębiorstw na Węgrzech i Słowenii oraz co piąta firma w Polsce.

Tabela 3. Przeszkody, które najbardziej utrudniają działalność innowacyjną
(w % innowacyjnych przedsiębiorstw)

Kraj	Brak kwalifikowanej kadry	Brak informacji		Trudności pozyskania partnera
		technologicznych	rynkowych	
Bułgaria	16,6	7,7	9,7	19,8
Czechy	10,8	2,1	2,5	3,5
Estonia	14,0	4,1	3,7	4,7
Chorwacja	14,0	4,7	5,4	9,8
Węgry	10,6	3,5	4,7	5,6
Litwa	12,2	5,4	5,7	8,7
Łotwa	11,5	4,2	6,0	10,2
Polska	10,6	3,5	4,7	5,6
Rumunia	8,0	6,2	5,7	8,7
Słowacja	10,0	4,2	4,8	4,6
Słowenia	5,8	1,5	2,1	2,8
ESW 11 – śr.	11,3	4,3	5,0	7,6
– max	16,6 BG	7,7 BG	9,7 BG	19,8 BG
– min	5,8 SL	1,5 SL	2,1 SL	2,8 SL

Źródło: Jak w tabeli 2

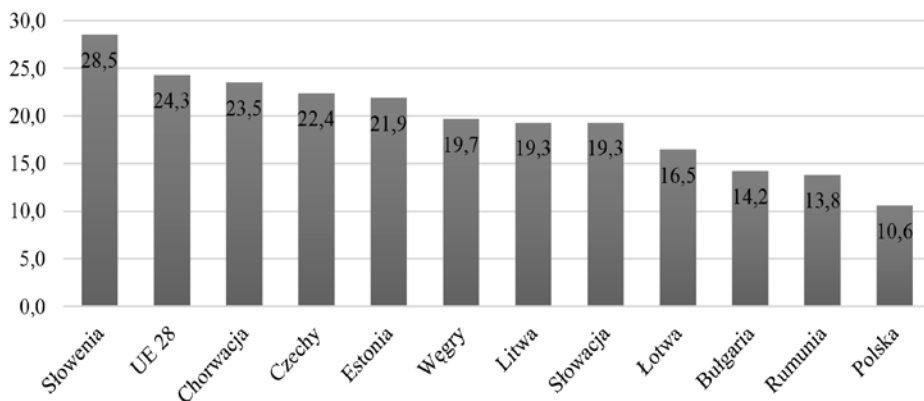
Działalności innowacyjnej przedsiębiorstw towarzyszą różne bariery (zob. tabela 3). Rzecz charakterystyczna to ta, iż najczęściej występowanie barier sygnalizowały przedsiębiorstwa z Bułgarii, a najrzadziej ze Słowenii. Zdaniem przedsiębiorstw największą barierą jest brak wykwalifikowanej kadry. Stwierdza to

co 10. przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie, zarówno w Polsce, jak i wśród badanych krajów EŚW. Inne przeszkody to brak informacji technologicznych i rynkowych. Problem ten najbardziej odczuwają przedsiębiorstwa w Bułgarii. Istotny wpływ na podejmowanie odpowiednich decyzji zarządczych, a więc w efekcie i na konkurencyjność firmy ma posiadanie odpowiednich informacji. Właśnie brak informacji technologicznych i rynkowych jest następną grupą czynników utrudniających aktywność innowacyjną.

3.2. Innowacyjność marketingowa w Europie Środkowo-Wschodniej

Odsetek aktywnych przedsiębiorstw w zakresie innowacji marketingowych w Polsce jest najniższy spośród wszystkich analizowanych krajów Europy Środkowo-Wschodniej i prawie dwuipółkrotnie niższy niż średnia dla 28 krajów UE.

Rysunek 3. Innowacje marketingowe 2010–2012
(w % aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Community Innovation Survey 2012*. Eurostat newsrelease, no.15/2015–21 January 2015, s. 3.

Wyprzedzają nas pod tym względem nawet takie kraje, jak Rumunia i Bułgaria. Natomiast liderem wśród badanych krajów jest Słowenia. Bardzo niska marketingowa aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce jest godna zastanowienia i głębszych badań w tym zakresie. Powodem tego stanu rzeczy może być brak dostatecznej wiedzy na temat możliwości i warunków wdrażania rozwiązań innowacyjnych w marketingu, jak również brak punktu odniesienia wynikającego z obserwacji konkurentów. Inną przyczyną jest nadmierny optymizm w zakresie

samooceny firm – większa skłonność do przyznawania sobie przewagi w innowacjach marketingowych¹.

Innowacje marketingowe mogą dotyczyć różnych instrumentów marketingu mix. Analizując rodzaje stosowanych innowacji marketingowych, należy stwierdzić, iż średnio w badanych krajach EŚW, jak również w Polsce najczęściej dotyczyły nowych technik promocji oraz metod kształtowania cen (zob. tabela 4).

Tabela 4. Rodzaje stosowanych innowacji marketingowych w latach 2010–2012
(w % przedsiębiorstw innowacyjnych marketingowo)

Kraj	Znaczące zmiany w projekcie lub opakowaniu	Nowe metody kształtowania cen	Nowe metody dystrybucji	Nowe techniki promocji
Bułgaria	54,4	61,8	43,5	60,9
Czechy	49,9	39,4	34,2	68,9
Estonia	53,1	35,5	52,3	43,6
Chorwacja	49,3	53,6	45,5	55,3
Węgry	50,4	53,2	47,5	56,9
Litwa	45,4	70,1	43,7	70,1
Łotwa	52,3	63,9	48,7	64,3
Polska	47,4	55,0	39,6	57,0
Rumunia	60,8	64,7	49,2	59,4
Słowacja	52,3	39,0	44,8	53,9
Słowenia	53,3	58,2	52,3	63,1
ESW 11 – śr.	51,7	54,0	45,6	59,4
– max	60,8 Ro	70,1 LT	52,3 EE,SL	70,1 LT
– min	45,4 LT	35,5 EE	34,2 CZ	43,6 EE

Źródło: Jak w tabeli 2

¹ Szerzej na ten temat zob. Gołębiowski G., Nowacki R.: *Innowacyjne zarządzanie finansami i marketingiem w przedsiębiorstwach w Polsce*. Studia BAS Nr 1(25) 2011, s. 175–194.

Liderem pod tym względem są przedsiębiorstwa na Litwie (zob. tabela 4). Kolejnym rodzajem innowacji marketingowej są działania na rzecz znaczących zmian w projekcie lub opakowaniu. Średnio działania te podejmowała ponad połowa przedsiębiorstw w EŚW, wśród których największy odsetek firm w Rumunii. Należy zaznaczyć, iż innowacje w zakresie rdzenia produktu nie zaliczają się do innowacji marketingowych, ale do innowacji produktowych.

I na koniec, ostatnim obszarem innowacyjności są nowe metody dystrybucji. Działania w tym względzie zadeklarowała mniej niż połowa innowacyjnych marketingowo firm. Rzecz ciekawa – największy odsetek firm deklarujących aktywność w tym obszarze jest w Estonii i Słowenii, czyli krajach liderach w EŚW, jeśli chodzi o odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw.

3.3. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce

Z analizy danych GUS wynika, iż w latach 2011–2013, w porównaniu z latami 2010–2012, odnotowano wzrost udziału przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych (z 17,7 do 18,4%) w ogólnej liczbie tych podmiotów. W usługach wskaźnik ten zmniejszył się natomiast o 1,1 p. proc. (z 13,9 do 12,8%). Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw w 2013 roku, największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie odnotowano wśród jednostek o liczbie pracujących 250 osób i więcej (59,9% p/48 U). Większy odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw zarówno przemysłowych, jak i z sektora usług wystąpił wśród jednostek z sektora publicznego (odpowiednio 25,4 i 39,6%). Uwzględniając podział terytorialny kraju, największy odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych wystąpił w województwie podlaskim (24,2%), natomiast przedsiębiorstw usługowych – w województwie mazowieckim (16,6%). Najniższe wartości wskaźnika odnotowano odpowiednio w województwach kujawsko-pomorskim (15,2%) oraz świętokrzyskim (6,7%) (Urząd Statystyczny w Szczecinie, 2014).

3.4. Marketingowa aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce

Z badań GUS wynika, iż udział przedsiębiorstw, które w latach 2011–2013 wprowadziły innowacje marketingowe wśród podmiotów przemysłowych, wyniósł 7,5%, natomiast w sektorze usług – 7,0%. W porównaniu z latami 2009–2011 wystąpił spadek tego wskaźnika – w przedsiębiorstwach przemysłowych o 2,7 p. proc., a z sektora usług – o 4,1 p. proc. (Urząd Statystyczny w Szczecinie, 2014, s. 31–35).

Badania KPMG potwierdzają obserwacje Eurostatu i GUS o stosunkowo niskiej marketingowej aktywności innowacyjnej naszych firm w porównaniu z innymi obszarami. Innowacje marketingowe bardzo rzadko są także traktowane jako priorytet – dotyczy to tylko 6% firm aktywnych innowacyjnie. Tylko 11% firm przemysłowych oraz 14% usługowych aktywnych innowacyjnie uznaje, że ich kultura organizacyjna zdecydowanie skutecznie wspiera innowacyjność pracowników. Wśród firm prowadzących działalność innowacyjną tylko 26% firm przemysłowych oraz 23% firm handlowych i usługowych posiada formalnie określoną strategię innowacyjności. Niestety, ten stan rzeczy nie zmienia się istotnie w przyszłości. Jak wynika z badań, firmy planują zwiększenie skali działalności innowacyjnej w najbliższych trzech latach według następujących typów innowacji: produkt 54%, proces 44%, organizacja 42%, marketing 35%. A zatem spośród czterech obszarów innowacyjności najniższy odsetek firm deklaruje zwiększenie aktywności w zakresie innowacji marketingowych (Kalinowski, Kuskowski, Strojny, Trusiewicz, 2014, s. 5–6).

Z analizy danych GUS wynika, iż aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w zakresie metod marketingowych była znacznie zróżnicowana w zależności od rodzaju działalności (wytwarzanie czy usługi); formy własności, liczby zatrudnionych; branży; poziomu techniki; miejsca lokalizacji (województwa). W porównaniu ze średnią krajową odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje marketingowe, był wyższy o 3,1 p. proc. w sektorze prywatnym, natomiast w sektorze usług był o 7,3 p. proc. większy w sektorze publicznym. Odsetek podmiotów, które wdrożyły nowe metody marketingowe, zwiększa się wraz ze wzrostem liczby pracujących. I tak, o ile w przedsiębiorstwach większych, zatrudniających 250 lub więcej osób, stanowiło to 26,4% (usługi) i 27,9% (przemysł), to w przedsiębiorstwach małych, zatrudniających 10–49 osób, odpowiednio 5,2 oraz 5,8%. Można to tłumaczyć tym, iż większe przedsiębiorstwo to większe zasoby (finanse, personel, informacja itp., a więc lepsza baza dla działań innowacyjnych) oraz fakt, iż działania innowacyjne to jeden z bardziej ważnych środków realizacji celów strategicznych firmy. Wśród przedsiębiorstw przemysłowych największy odsetek podmiotów, które wprowadziły w badanych latach innowacje marketingowe, odnotowano wśród jednostek z działu Produkcja napojów – 26,2%, natomiast najniższy odsetek stanowiły podmioty z działu Odprowadzanie i oczyszczanie ścieków – 3,7% oraz Pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody – 2,1%. Natomiast w sektorze usług największa wartość tego

wskaźnika przypadła na dział Ubezpieczenia, reasekuracja i fundusze emerytalne – 45,2%, a najniższą aktywność innowacyjną w zakresie marketingu wykazywały firmy zajmujące się transportem: lądowym i rurociągowym – 1,6%. Zauważyć można, że im niższy poziom techniki przedsiębiorstwa, tym niższa aktywność pod względem innowacji marketingowych. I tak, innowacje marketingowe wprowadziło co szóste przedsiębiorstwo wysokiej techniki, niemal co dziewiąte przedsiębiorstwo średnio-wysokiej techniki oraz jedynie co trzynaste przedsiębiorstwo zaliczane do średnio-niskiej i niskiej techniki. Najwyższą aktywność innowacyjną przejawiają przedsiębiorstwa sektora ICT [1]. Odsetek przedsiębiorstw, które w latach 2011–2013 wdrożyły innowacje marketingowe, wyniósł 13,6% i był o 1,3 p. proc. wyższy niż w przemyśle i sektorze usług łącznie. Innowacje marketingowe w latach 2011–2013 wprowadziło najwięcej przedsiębiorstw przemysłowych z województwa podlaskiego (10,1%), najmniej zaś – z województwa śląskiego (5,1%). W sektorze usług nowe metody marketingowe najczęściej wdrażano w województwie zachodniopomorskim (11,0% jednostek), natomiast najmniejszą aktywność w tym zakresie odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim – 3,9% podmiotów (Urząd Statystyczny w Szczecinie, 2014, s. 53–59).

4. Korzyści z aktywności innowacyjnej

Istotne jest pytanie, czy działalność innowacyjna dla przedsiębiorstwa jest opłacalna. Z każdą działalnością innowacyjną związane jest bowiem w większym lub mniejszym stopniu zaangażowanie zasobów finansowych, ludzkich, rzeczowych czy informacyjnych.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w średnich i dużych przedsiębiorstwach, zdaniem 63% aktywnych innowacyjnie firm, nakłady na innowacje marketingowe się opłaciły, 16% stwierdziło, że nie, a zdania w tej kwestii nie miało 21% firm. Dzięki wdrożonym innowacjom osiągnięto szereg korzyści, m.in. udało się: poprawić jakość produktów i usług – 91% firm, polepszyć postrzeganie marki – 86%, zwiększyć sprzedaż – 73%, umocnić pozycję konkurencyjną – 76%, zwiększyć efektywność operacyjną – 82% i zredukować koszty operacyjne – 63%. W efekcie nastąpił wzrost sprzedaży, a także wzrost udziału w rynku/poprawa pozycji konkurencyjnej (Kalinowski..., s. 32–33).

Podobne wyniki uzyskano, przeprowadzając badania wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Dzięki wdrożeniu innowacji marketingowych pozyskano nowych klientów – 75%, poprawiono wizerunek firmy – 61%, uatrakcyj-

niono ofertę rynkową – 58%, zwiększono udział w dotychczasowych rynkach – 55%, nastąpił wzrost sprzedaży – 53% (Wiśniewska, 2014, s. 282).

Istnieje związek między celami innowacji marketingowych a stosowanymi rodzajami innowacji marketingowych. Wyniki analizy statystycznej wskazują, iż dla zwiększenia lub utrzymania udziału w rynku albo wprowadzenia produktów na nowe rynki najistotniejsze są innowacje polegające na wprowadzaniu istotnych zmian w projekcie, koncepcji lub opakowaniu, a także innowacje w zakresie dystrybucji. Natomiast najmniej istotne są innowacje cenowe (Lewandowska, 2014, s. 38).

Jak wynika z badań, aż 68% przedsiębiorstw stwierdziło, iż wdrożenie innowacji marketingowych miało duży lub bardzo duży wpływ na ich konkurencyjność, a jedynie 23% – że niewielki (Gołębiowski, Nowacki, 2011, s. 191).

5. Przeszkody utrudniające innowacyjność przedsiębiorstw

Niska aktywność innowacyjna firm w Polsce skłania do analizy przeszkód utrudniających, zdaniem przedsiębiorstw, prowadzenie działalności innowacyjnej lub wpływających na podjęcie decyzji o jej nieprowadzeniu.

I tak, według badań GUS, dla przedsiębiorstw czynnikiem najbardziej utrudniającym aktywność innowacyjną w latach 2010–2012 była silna konkurencja cenowa (znaczenie tej przeszkody za „wysokie” uznało 43,9% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 47,3% – z sektora usług). Przeszkodę tę, jako główną, wskazywały przedsiębiorstwa we wszystkich klasach wielkości w poszczególnych województwach. Najmniej istotnymi przeszkodami dla realizacji celów przedsiębiorstw były brak wykwalifikowanego personelu oraz innowacje konkurencji (Urząd Statystyczny w Szczecinie, 2014).

Bardzo ciekawych, szczegółowych informacji na temat barier innowacyjności dostarczają także badania innych autorów (Wziętek-Kubiak, 2011). Do najczęściej sygnalizowanych przez przedsiębiorstwa barier innowacyjności należały (w % badanych firm): wysokie koszty innowacji – 67%, brak środków finansowych w firmie – 58,8%, brak zewnętrznych środków finansowych – 51,5%, niepewny popyt na produkty innowacyjne – 51%, brak wykwalifikowanego personelu – 34,9%. Rzecz interesująca, iż brak informacji o rynku lub o technologii sygnalizowała zaledwie co czwarta firma innowacyjna. Istnieje zależność między cechami firm a ich wrażliwością na bariery innowacyjności. Im większe przedsiębiorstwo, im większy udział kapitału zagranicznego, im większy udział eksportu w przychodach – tym słabiej odczuwalne są bariery. Natomiast wrażliwość na ba-

riery rośnie wraz ze wzrostem intensywności technologicznej branży. Okresowi innowatorzy [1] częściej i silniej trafiają na bariery innowacyjności, a także silniej odczuwają zmiany w warunkach rynkowych.

Jak wynika z badań KPMG, przeprowadzonych wśród dużych i średnich przedsiębiorstw, deklarowanymi powodami nieprowadzenia działalności innowacyjnej były: obawy, iż koszty podjęcia tej działalności mogą przewyższyć potencjalne zyski – 44%, brak uzasadnienia tej aktywności w modelu biznesowym i strategii firmy – 43%, brak uzasadnienia wynikającego ze skali działalności firmy – 34%, brak wystarczających środków finansowych – 29%, brak know-how/odpowiednio wykwalifikowanych kadr – 15% (Kalinowski, Kuskowski, Strojny, Trusiewicz, 2014, s. 5).

Jak wynika z obserwacji autora poczynionych w terenie, podstawową barierą aktywności innowacyjnej małych firm są ich ograniczone zasoby. Sama skłonność kierownictwa do innowacji to za mało. Przedsiębiorstwo musi bowiem posiadać zdolność do implementacji innowacji, czyli dysponować odpowiednimi zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi informacyjnymi, a także strukturą organizacyjną (Sarnowski, 2014, s. 5).

Zakończenie

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce jest bardzo niski w porównaniu z 28 krajami członkowskimi UE, jak też 11 krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Do liderów innowacji krajów transformacji należą Słowenia i Estonia.

Tylko niewielki odsetek firm jest aktywnych innowacyjnie w kilku obszarach. Praktyka wykazuje, iż innowacyjna oferta produktowa często nie wystarczy, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną i – co za tym idzie – sukces rynkowy. Muszą jej towarzyszyć nowatorskie rozwiązania we wszystkich obszarach działalności organizacji. Konieczne jest więc kompleksowe podejście do działalności innowacyjnej.

Spśród czterech typów innowacji najniższy odsetek firm w Polsce działa w zakresie innowacji marketingowych. Poziom marketingowej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, typu własności, rodzaju działalności, lokalizacji czy poziomu stosowanej technologii.

Analiza krytyczna badań innych autorów, literatury przedmiotu oraz własne badania terenowe częściowo potwierdziły hipotezy szczegółowe odnośnie do przyczyn zróżnicowania marketingowej aktywności innowacyjnej. Aktywność

innowacyjną ograniczają różne bariery: ekonomiczne, związane z wiedzą czy dotyczące rynku. Jednakże wrażliwość firm na te bariery zależy od takich cech przedsiębiorstwa, jak: jego wielkość, udział przychodów z eksportu w przychodach ogółem, poziom stosowanej technologii, a także fakt, czy firma jest stałym czy okresowym innowatorem.

Aktywność innowacyjna jest niezbędna, gdyż wymusza ją niejako nasilająca się konkurencja oraz zmienność otoczenia, w którym firma działa. Aktywność innowacyjna, w tym szczególnie innowacje marketingowe, jest kluczem do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wyniki badań wskazują, iż większości firm nakłady na innowacje marketingowe się opłaciły. Dzięki wdrożonym innowacjom osiągnięto szereg korzyści, m.in. udało się: poprawić jakość produktów i usług, polepszyć postrzeganie marki, zwiększyć sprzedaż czy umocnić pozycję konkurencyjną.

Nie każda innowacja odnosi sukces rynkowy, ten bowiem jest wypadkową wielu czynników, a nie tylko kwestią dobrego pomysłu. Na wiele z tych aspektów przedsiębiorca lub kierownictwo firmy nie mają wpływu, mogą jednak zwiększyć szanse powodzenia wdrażania innowacyjnego projektu, stosując umiejętnie metody zarządzania procesem, planując i opracowując strategię innowacyjną, a także ubiegając się o rozmaite fundusze na dofinansowanie innowacyjnych przedsięwzięć.

References

- Bigliardi, B., Dormino, A.L. (2009). *An Empirical Investigation of Innovation Determinants in Food Machinery Enterprises*. „European Journal of Innovation Management” vol. 12/2.
- Borusiak, B. (2012). *Innowacje w marketingu i handlu*. Poznań, Uniwersytet Ekonomiczny.
- Community Innovation Survey 2012 (21 January 2015). Eurostat newsrelease nr 15/2015
- Deighton, J., Kronfeld, L. (September 2007). *Digital Interactivity. Unanticipated Consequences for Markets, Marketing and Consumers*, HBS Working Paper.
- Drucker, P.F. (2012). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa, PWE.
- Duraj, M., Papiernik, W. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Warszawa, Difin.
- Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (January 2006). *The Oxford Handbook of Innovation*.
- Frąckiewicz, E. (2004). *Innowacje marketingowe w procesie tworzenia wartości dla klienta*. „Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1030. Wrocław.
- Freeman, Ch. (2002). *The Economics of Industrial Innovation*. London, Pinter and Martin Publishers, s. 7.

- Fyall, A., Kozak, M., Gnoth, A.J., Sibila, S. (2009). *Marketing Innovations for Sustainable Destinations*. Goodfellow Publishers.
- Gołębiowski, G., Nowacki, R. (2011). *Innowacyjne zarządzanie finansami i marketingiem w przedsiębiorstwach w Polsce*. „Studia BAS” nr 1(25), s. 175–194.
- GUS, http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-206.htm, 10.05.2015.
- Kalinowski, J., Kuskowski, P., Strojny, M., Trusiewicz, M. (2014). *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa, KPMG.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i Ska.
- Lewandowska, M.S. (2014). *Cele innowacji marketingowych polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. „Marketing i Rynek” nr 3, s. 31–39.
- Nowacki, R., Staniewski, M.W. (2010). *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa, Difin.
- OECD, Komisja Europejska (2005). *Podręcznik OSLO. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Eurostat, wyd. 3.
- Pilarczyk, B. (2011). *Innowacje w komunikacji marketingowej*. „Zeszyty Naukowe” nr 9. Kraków, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, s. 227–282.
- Prokopowicz, D. (kwiecień 2012). *Na tle struktur rynkowych Unii Europejskiej*. W: „Przedsiębiorstwo Przyszłości. Kwartalnik” nr 2(11) Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej. Warszawa.
- Sarnowski, J. (2014). *Zastosowanie innowacji marketingowych we wprowadzaniu nowego produktu na rynek*. Ciechanów: Wyższa Szkoła Biznesu i Zarządzania.
- Schumpeter, J. (2012). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 104.
- Science, technology and innovation in Europe. 2013 edition. Eurostat pocketbooks. EUROSTAT, European Commission 2013.
- Urząd Statystyczny w Szczecinie (2014). *Innowacja marketingowa*. W: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*. Warszawa, GUS, s. 53–59.
- Wiśniewska, S. (2014). *Efekty wdrażania innowacji marketingowych w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Studia i Materiały. Miscelanea Oeconomicae” Rok 19, Nr 3. Kielce, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, s. 275–285.
- Wziątek-Kubiak, A. (1 lutego 2011). *Bariery innowacyjności polskich firm. Seminarium PARP „W kierunku innowacyjnych przedsiębiorstw i innowacyjnej gospodarki”*. Warszawa.

Paradoks konkurencja – kooperacja na przykładzie podmiotów współpracujących z Orange Polska S.A.

An example of a paradox between the competition and cooperation of the traders working for Orange Poland S.A.

Abstract: For years all researchers and practitioners are looking for effective way to manage in order to make a profit for the company and to be a leader on any market. This curtail aim gives a field to introduce different strategies to manage, for example outsourcing. Competitiveness in a classic meaning causes smaller companies which are working closely with the parent organization to constantly improve and to grow. On the other hand the smaller companies in order to prosper and to fulfil the amount of contracts are constantly under pressure. The opposed to competitiveness is the cooperation. The constant collaboration to achieve the same aim to succeed. This means that companies need to share the resources and totally get involved. (Dagnino, Le Roy, Yami, Czacko 2008). When you look closely at forms of cooperation you can see a paradox between the competition and cooperation. The partnership can be very positive for both sides in informal relationships as well as in formal agreements. This article suppose to explain the way that telecom company Orange Poland S.A cooperates with companies which provide the training and the consulting services to them.

Keywords: *paradoxes of Strategic, competition, cooperation, interaction, network operators cooperating embroiled organization, organizational strategy*

Streszczenie: Badacze i praktycy od lat poszukują efektywnego sposobu zarządzania, który przeloży się na zyski dla organizacji i przyczyni się do przewagi konkurencyjnej na rynku. Cel ten jest podłożem stosowania różnych strategii zarządzania, m.in. outsourcingu. Związana z nim jest konkurencyjność, która w ujęciu klasycznym jest niezbędna do rozwoju podmiotów współpracujących z macierzystą organizacją. Wśród konkurentów z kolei doprowadza do napięć i zysku za wszelką cenę, aby utrzymać poziom zleceń gwarantujący im funkcjonowanie. Przeciwnym do konkurencji sposobem współpracy z firmami macierzystymi jest kooperacja – dążenie do osiągnięcia „wspólnego celu, uzyskanego poprzez dzielenie się zasobami i zaangażowaniem partnerów” (Dagnino, Le Roy, Yami, Cakon, 2007, s. 3). Przyglądając się różnym formom współdziałania, można dostrzec, że współpraca może korzystnie wpływać na obie strony, zarówno w przypadku nieformalnych związków między organizacjami w formie sieci, jak i ścisłej współpracy opartej na umowach. Istnieje zatem swoisty paradoks pomiędzy konkurencją a kooperacją.

Celem artykułu jest próba opisanie paradoksu konkurencji i kooperacji na przykładzie firm współpracujących w zakresie szkoleń i usług doradczych z firmą telekomunikacyjną Orange Polska S.A.

Słowa kluczowe: *paradoksy strategiczne, konkurencja, kooperacja, współdziałanie, sieć podmiotów współpracujących, organizacja uwikłana, strategia organizacji*

Wstęp

Outsourcing, jako jeden ze sposobów zarządzania, polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych funkcji i przekazaniu ich do samodzielnego wykonywania innym podmiotom. Wiele projektów z dziedziny marketingu, informatyki, finansów i szkoleń, które dotychczas wykonywane były poprzez zasoby wewnętrzne organizacji, firmy zlecają wyspecjalizowanym usługodawcom. Outsourcing jest działaniem długoterminowym i tworzy pewien rodzaj więzi pomiędzy firmami. To typ relacji partnerskiej, która z założenia ma przynieść korzyści obu stronom. Obok redukcji kosztów coraz istotniejsze w outsourcingu staje się „dążenie do realizacji usług na najwyższym poziomie, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych, dostęp do specjalistycznej wiedzy”. Powstaje zatem pytanie, czy otrzymanie przez organizację macierzystą produktu lub usługi na najwyższym poziomie niesie jakiegokolwiek zagrożenia dla podmiotów, którym zleczone zostały te zadania? I czy dzięki temu macierzysta

organizacja zyskuje czy traci na outsourcingu? Niewątpliwym zyskiem dla firm współpracujących są zlecenia na realizację zadań. Jeśli zaś oferują ten sam produkt czy usługę, silnie konkurują między sobą, aby dostarczyć rozwiązanie w najszyszym terminie, z zachowaniem bardzo wysokiej jakości. Te dwa parametry: czas i wysoka jakość dostarczonego produktu lub usługi są kluczowe dla organizacji macierzystej. Wśród konkurentów doprowadzają z kolei do napięć i zysku za wszelką cenę, aby utrzymać poziom zleceń gwarantujący im funkcjonowanie. Przeciwstawnym do konkurencji sposobem współpracy z firmami macierzystymi jest kooperacja – współdziałanie podmiotów współpracujących, w celu dostarczenia najlepszego rozwiązania. Z jednej strony konkurencja jest potrzebna, gdyż w ujęciu klasycznym stymuluje do rozwoju przedsiębiorstwo, z drugiej – prowadzi do rywalizacji i zachowań nieetycznych. Kooperacja z kolei może korzystnie wpływać na obie strony, zarówno w przypadku nieformalnych związków między organizacjami w formie sieci, jak i ścisłej współpracy opartej na umowach. Istnieje zatem swoisty paradoks pomiędzy konkurencją i kooperacją. Przedmiotem niniejszego artykułu będzie próba odpowiedzi na pytanie, czy dla organizacji macierzystej korzystniejsze jest konkurowanie pomiędzy firmami współpracującymi, czy kooperacja między nimi? Pytanie prowadzi do postawienia problemu badawczego: kooperacja jest korzystniejsza dla macierzystej organizacji oraz firm z nią współpracujących. Rozwiązanie problemu badawczego nastąpi przy wykorzystaniu analizy literatury przedmiotu.

1. Czym jest paradoks?

Pojęcie paradoksu nie jest terminem nowym. Już w Grecji znane były paradoksy starożytne, w których wslawili się eleaci, a zwłaszcza Zenon z Elei, uważany przez Arystotelesa za twórcę dialektyki (w ujęciu filozoficznym w starożytności: dialektyka to „sztuka dyskusowania, zwłaszcza umiejętność dochodzenia do prawdy przez ujawnianie i przewyżczanie sprzeczności w rozumowaniu przeciwnika”; *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1996, s. 369). Zenon z Elei rozważał paradoksy, które łączy ukazanie trudności w rozumieniu czasu i przestrzeni jako wielkości ciągłych, które można dzielić w nieskończoność.

W ujęciu słownikowym paradoksem określane jest rozumowanie, którego elementy są pozornie oczywiste, ale skutek zawartego w nim błędu logicznego lub nieostrości wyrażen prowadzące do sprzecznych ze sobą wniosków lub założeń (*Słownik wyrazów obcych*, 1991, s. 637).

W jeszcze innym ujęciu o paradoksie mówi się, gdy „istnieje utrzymujące się w czasie napięcie między wzajemnie związanymi elementami, z których każdy jest logicznie uzasadniony, lecz są wewnętrznie sprzeczne. Reakcja na sprzeczności dotyczy obu powiązanych elementów. Wyraźnie odróżnia się: dylemat (A lub B), paradoks (A i B) i dialektykę (A i B to C), która w sytuacji, gdy relacje między tezą i antytezą utrzymują się w czasie, staje się paradoksem” (Leja K., 2013, s. 53).

B. Nogalski i J. Rybicki wykorzystują koncepcję paradoksów do analizy strategii przedsiębiorstwa (2014). Badacze uważają, że rozpatrując główne sprzeczności występujące na etapie formułowania strategii, niezależnie od stosowanego podejścia czy szkoły zarządzania strategicznego można zaobserwować między innymi następujące skrajności:

- ☉ Atak – Obrona
- ☉ Koncentracja – Rozproszenie
- ☉ Maskowanie – Manifestowanie (Jawność działania)
- ☉ Rynki – Zasoby
- ☉ Konkurencja – Kooperacja (Współpraca)
- ☉ Ewolucja – Rewolucja
- ☉ Globalizm – Działanie lokalne
- ☉ Inkrementalizm – Determinizm
- ☉ Zyskowność – Odpowiedzialność
- ☉ Terazniejszość – Przyszłość

W niniejszym artykule oprę się na paradoksie konkurencja – kooperacja jako modelu współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi współpracującymi z firmą telekomunikacyjną Orange Polska S.A. Wartością szczególną dla istoty definicji paradoksu konkurencja – kooperacja jest wzajemne powiązanie elementów wewnętrznie sprzecznych oraz napięcie występujące między nimi.

2. Forma współpracy podmiotów gospodarczych

Podmioty współpracujące z Orange Polska S.A., których współpraca poddana zostanie ocenie, oferują szeroki pakiet rozwiązań szkoleniowo-doradczych. Swoimi działaniami wpływają na realizację celów strategicznych, takich jak konwergencja usług telekomunikacyjnych oraz utrzymanie pozycji lidera w sektorze usług mobilnych i internetu wśród innych firm, oferujących podobne rozwiązania. Podmioty te współpracują na zasadach sieci, którą można określić jako układ dwóch

lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację. „Jest to dobrowolne powiązanie między systemami, organizacjami i jednostkami, które angażują się we wspólne działania, zachowując jednak swoją autonomię (Chrisholm, 1996, s. 216–236)”. Podstawą działania Orange Polska S.A. i podmiotów współpracujących jest realizacja celów strategicznych oraz chęć zaspokojenia indywidualnych i zbiorowych korzyści. Struktura sieci podmiotów szkoleniowych została utworzona w 2009 roku, po wcześniejszych doświadczeniach Orange Polska S.A. z inną grupą zawodową wyoutsourcowaną ze struktury firmy macierzystej. Doświadczenia te zostały przeniesione do sektora szkoleniowego i obecnie (czerwiec 2015) podmiotów współpracujących z Orange Polska S.A. na zasadach sieci jest 117. Sieci może tworzyć kilka lub wiele przedsiębiorstw, różnych pod względem wielkości, modelu zarządzania, organizacji, stopnia wewnętrznej konkurencji. K. Łobos wyróżnia charakterystyczne atrybuty organizacji sieciowych, takie jak:

- decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez przedsiębiorstwa macierzyste, ale również kolektywnie,
- przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie jednorazowy,
- partnerstwo ma charakter długoterminowy,
- formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja,
- każda organizacja wchodząca w skład sieci realizuje grupy zadań stanowiących część całości tradycyjnie wykonywanej przez jedną organizację,
- planowanie i kontrola ograniczone są do minimum,
- zmiana układu możliwa jest bez zbędnego zawirowania organizacyjnego (Łobos, 2000, s. 97–103).

Nie wszystkie wyodrębnione przez Łobosa atrybuty są realizowane w praktyce wśród podmiotów współpracujących z Orange Polska S.A. Silnie odstaje aspekt konkurencyjności pomiędzy podmiotami szkoleniowymi współpracującymi z firmą macierzystą oraz minimalna kontrola. Tutaj atrybuty te nie mają zastosowania. Firmy szkoleniowe są kontrolowane i sprawdzane w cyklach miesięcznych, kwartalnych i rocznych. Niewątpliwym atutem organizacji sieciowej jest tworzenie interpersonalnych sieci między pracownikami jednostek składowych, co wspiera procesy kooperacji. Powiązanie partnerów poprzez relację klient – dostawca jest elementem integrującym, a zewnętrzne naciski konkurencyjne

od strony organizacji, które chcą połączyć się z siecią, prowadzą do obniżenia cen usług oferowanych pomiędzy partnerami biznesowymi. Rozwiązanie takie sprzyja obniżeniu kosztów macierzystej organizacji i przekłada się na jej rynkową konkurencyjność. Partnerstwo organizacji sieciowych opiera się przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu i wspólnej ideologii (Hatch, 2002, s. 196–197). Podważenie tych elementów może prowadzić do wykluczenia partnera z sieci. W istocie podmioty współpracujące z Orange Polska S.A. w zakresie szkoleń przyjmują wartości Orange jako własne i ich wszystkie działania mają zmierzać do ich przełożenia na działania w praktyce. Inne słabe strony organizacji sieciowej to:

- problemy związane z kierowaniem wzajemnymi związkami, które mogą wynikać ze złożonych układów kooperacji oraz trudności we wzajemnych rozliczeniach,
- wzrost kosztów transakcji proporcjonalny do wzrostu liczby uczestników sieci,
- problemy z zarządzaniem informacją oraz niebezpieczeństwo wycieku informacji,
- zachowania egoistyczne i oportunistyczne, które mogą się pojawić (Cygler, 2002, s. 155),
- prawdopodobieństwo wyzysku słabszych partnerów w sieci i ich zdominowania.

Właściwością działania podmiotów szkoleniowych funkcjonujących na zasadzie sieci powinno być współdziałanie. W nauce o organizacji współdziałanie oznacza różne powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, po to aby zrealizować wspólny cel. Pszczołkowski (1978, s. 273) wyróżnia trzy typy współdziałania: współpracę „kooperację pozytywną”, współzawodnictwo „rywalizację” oraz walkę „kooperację negatywną”. Przez współpracę rozumiem współdziałanie polegające na realizacji wspólnych lub zbieżnych celów, a w szczególności na koordynowaniu realizowanych przedsięwzięć ustalonych w ramach umów. Współpraca o znaczeniu pozytywnym oznacza, że wszystkie strony biorące w niej udział odnoszą korzyści. Współpraca może więc mieć wymiar materialny i niematerialny.

Konkurencja z kolei oznacza działania, których podstawą jest rywalizacja. O konkurencyjności, w ujęciu klasycznym, mówi się, gdy podmioty prowadzą walkę o rzadkie zasoby, w sytuacji gdy wytwarzają podobny produkt bądź usługę zaspokajającą tę samą potrzebę konsumenta. W gospodarce rynkowej konkurencja jest powszechna i potrzebna, aby zapewnić rozwój przedsiębiorstw. Organi-

zacje dążą do osiągnięcia takiego stopnia konkurencyjności, dzięki któremu wyprzedzą konkurentów i dadzą im wysokie zyski (Altikon, Kramer, 1998, s. 202).

Podmioty współpracujące z Orange Polska S.A. (w zakresie opisanym w pracy) konkurują między sobą:

- wiedzą z zakresu oferowanych usług,
- jakością oferowanych usług szkoleniowych,
- pełną gotowością do świadczenia usług,
- umiejętnościami z bardzo szerokiego spektrum rozwiązań potrzebnych w organizacji macierzystej.

Dwa ostatnie aspekty konkurencyjności wykształciły się w ostatnim roku działania firm szkoleniowych. Aby przetrwać wśród konkurentów, podmioty współpracujące z Orange Polska S.A. muszą posiadać szeroką wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii, usług oferowanych przez firmę Orange i jej konkurentów, jak również umiejętności prowadzenia szkoleń z zarządzania projektami, zespołami, komunikacji, asertywności, umiejętności sprzedażowych i obsługowych. Kwestia ta nie byłaby trudna, gdyby podmioty te stanowiły zespół pracowników, w którym każdy posiada kompetencje w określonym obszarze. Tutaj natomiast podmioty współpracujące to jednoosobowe działalności gospodarcze, które rywalizują ze sobą, aby najlepiej obsłużyć klienta – Orange Polska S.A. Podmioty współpracujące chcą zdobyć jak największą ilość zleceń od Orange na projekty szkoleniowe, które z kolei zagwarantują im byt.

Zjawiskiem przeciwstawnym wobec konkurencji jest kooperacja. Zakłada ona współdziałanie – współpracę – co najmniej dwóch podmiotów, które dążą do realizacji założonych własnych celów oraz celu wspólnego. „Zachowania kooperacyjne są skierowane na osiągnięcie wspólnego celu, uzyskanego poprzez dzielenie się zasobami i zaangażowaniem partnerów (Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon, 2007, s. 3)”. Przyglądając się różnym formom współdziałania, można dostrzec, że współpraca może korzystnie wpływać na obie strony, zarówno w przypadku nieformalnych związków między organizacjami w formie sieci, jak i ścisłej współpracy opartej na umowach. Organizacje niepodejmujące współdziałania z innymi podmiotami mogą tracić takie korzyści, jak: możliwości wspólnego tworzenia nowych produktów, zdolności do doskonalenia posiadanej oferty (De Wit, Meyer, 2007, s. 232–233).

Nastawienie na współpracę z Orange firm szkoleniowych mających podpisane wewnętrzne umowy jest warunkiem koniecznym do ich przetrwania. Nie funk-

cjonuje natomiast lub występuje rzadko współpraca pomiędzy konkurującymi firmami, aby dostarczyć najlepszy możliwy produkt, rozwiązanie lub usługę dla Orange Polska S.A. Dominuje zjawisko silnej konkurencyjności, w którym raz jedna firma szkoleniowa „jest na topie”, otrzymując większość intratnych zleceń, a za chwilę odchodzi w niepamięć i jej miejsce zastępuje kolejna.

3. Paradoks współpracy i konkurencyjności

Obserwując podmioty dostarczające usługi szkoleniowe dla Orange Polska S.A., można dostrzec, że przewaga konkurencyjna danej firmy jest chwilowa i konieczne jest bezustanne modelowanie swoich zasobów oraz kształtowanie potencjału konkurencyjności. „Konieczność współpracy z konkurentami jest najczęściej podyktowana wzmożoną rywalizacją w sektorze (Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz, 2010, s. 273–277). Forma jednoczesnej konkurencji i kooperacji wzajemnie się przenikają, zastępują i współlistnieją (Lichtarski, 2007, s. 421)”. Taka wielowymiarowość zachowań przedsiębiorstw na rynku jest nieodłączną właściwością współczesnych organizacji. Specjalnym rodzajem współdziałania pomiędzy organizacjami jest koopetycja określana również jako kooperacja.

Zainteresowanie koncepcją koopetycji datuje się na lata 90. Koopetycja to „system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów” (Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon, 2008). Koopetycja jest strategią zorientowaną na wykorzystanie synergii, która jest efektem działania podmiotów współpracujących w ramach sieci oraz ich rozkładu względem siebie i innych uczestników sektora lub rynków (Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8–11). Uważa się również, że równoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między organizacjami jest bardziej korzystne dla ostatecznego odbiorcy niż występowanie samej konkurencji lub samej kooperacji.

Zgodnie z koncepcją koopetycji wzajemna współzależność podmiotów gospodarczych powinna zapewnić im wzajemne korzyści, zachowanie relacji konkurencyjności pomiędzy stronami oraz ochrony własnych zasobów. Wspólne formułowanie celów podczas współdziałania i niezależnie podczas konkurowania stanowią o dynamice interakcji w procesie budowania koopetycji (Czakon, 2007, s. 23).

„Koopetycja opisuje więc sytuację paradoksu jednoczesnego występowania współpracy i konkurencji. Odnosząc się do zaproponowanej przez De Wita i Meyera nomenklatury możemy powiedzieć, że organizacja może być jednocześnie uwikłana, czyli nastawiona na współpracę i niezależna, czyli nastawiona na konkurencję”.

Biorąc pod uwagę koncepcję organizacji uwikłanej, tworzenie wartości stanowi z jednej strony wspólny cel, który jednoczy przedsiębiorstwa, ponieważ mogą więcej wypracować razem niż w pojedynkę. Z drugiej strony każda z firm musi umieć zdobyć krytyczne zasoby, niezbędne do jej funkcjonowania. Sytuacja taka powoduje, że firmy uwikłane są w „sieć relacji” z innymi organizacjami. Ich sukces zależy więc nie tylko od nich. Gwarancją partnerstwa pomiędzy organizacjami jest występowanie między nimi relacji współzależności i wzajemności. W sytuacji gdy obie strony potrzebują siebie nawzajem, mają najsilniejszą motywację do ugodowego rozstrzygnięcia sporów, które będą się pojawiać. Dodatkowo zachowanie równowagi pomiędzy osiąganymi korzyściami i wymaganego wkładu pracy również daje szansę na „długotrwały związek” (De Wit, Meyer, 2007). Pamiętać należy, że każda z firm chce zachować samodzielność, osiągać własne cele i korzyści, a nie cele swoich konkurentów. Sytuacja taka prowadzi do konfliktów i rozbieżności pomiędzy organizacjami.

Paradoks konkurencji i kooperacji polega na tym, że występują pewne tarcia – przeciwstawne siły, z których każda musi istnieć i nie może być usunięta. Z jednej strony dla firmy ważne jest zachowanie autonomii, a z drugiej – kooperacja może doprowadzić do zwiększenia potencjału i zdobycia pozycji silnej firmy, która oferuje ciekawe rozwiązania dla Orange Polska S.A.

Powstaje zatem pytanie, czy możliwe jest rozwiązanie tego paradoksu? Tak długo, jak każdy z współpracujących z Orange Polska S.A. podmiotów gospodarczych uzyskuje przychody tylko ze zleceń z Orange, kooperacja nie będzie możliwa. Firmy szkoleniowe nastawione będą na rywalizację, aby w największym stopniu otrzymywać najciekawsze kontrakty. Kolejną przeszkodą w osiągnięciu kooperacji jest ilość podmiotów współpracujących z Orange Polska S.A. Przy 117 firmach i ograniczonej ilości zleceń, jakie można otrzymać z Orange (wynikających z aktualnej strategii firmy), silniejsza będzie konkurencja niż kooperacja. Stan taki jest bardzo wygodny dla firmy Orange, ponieważ może wybierać pomiędzy firmami oferującymi usługi, nie wie jednak, jaki produkt otrzymałaby, gdyby nastąpiła rzeczywista kooperacja.

Zakończenie

Temat współdziałania między organizacjami podejmowany jest w aspekcie biznesowym w literaturze przedmiotu oraz badaniach. Wnioski zawarte w niniejszym artykule są konsekwencją dwuletniej obserwacji podmiotów współ-

pracujących z Orange Polska S.A. w zakresie szkoleniowo-doradczym. Silnie dominuje wśród firm konkurencyjność, którą jednakże ograniczają zasoby wewnętrzne organizacji współpracujących. Wszystkie one są jednoosobowymi działalnościami gospodarczymi, dlatego trudno im oferować tak szeroki wachlarz usług, jakiego oczekuje firma macierzysta. Oczekiwaniem Orange Polska S.A. jest to, aby otrzymać od „jednego dostawcy” najlepsze rozwiązania szkoleniowe z dziedziny technologii na rynku usług mobilnych i internetu oraz najnowszych trendów w zarządzaniu organizacjami i ludźmi. Dlatego rozwiązaniem, które przyniesie korzyści obu stronom – organizacji macierzystej oraz firmom współpracującym – jest kooperacja rozumiana jako współdziałanie kilku firm w celu dostarczenia najefektywniejszego rozwiązania. Występująca w ramach sieci komplementarność zasobów i kompetencji sprzyjałaby wymianie i wzajemnemu wykorzystaniu trudno dostępnych kompetencji i zasobów. Dzięki kooperacji firmy mogą pozyskiwać nową wiedzę i zwiększać swoje zdolności rozwojowe, które sprzyjają innowacyjności, eksperymentowaniu i uczeniu się (Mikuła, Pietruszka-Ortył, 2006, s. 7).

Niezbędnym katalizatorem do efektywnego funkcjonowania sieci jest zaufanie, które zacieśnia relacje między organizacjami partnerskimi, poprawia elastyczność porozumiewania się, skraca procesy zarządzania kooperacją, jednocześnie podnosząc ich jakość. „Jego wysoki poziom umożliwia opracowanie korzystnych mechanizmów transferu i kreowania wiedzy oraz gwarantuje ograniczenie oportunistycznych zachowań aliantów. Wraz z jego wzrostem konstelacja ewoluuje w kierunku kreowania wartości, opierając się na zasobach niematerialnych. Zmniejszając koszty transakcyjne, jednocześnie predysponuje sojuszników do inwestowania i wymiany wiedzy ukrytej bez obaw o jej wrogie przejście” (Mikuła, 2006, s. 8). Zaufanie jest zatem niezbędne do wdrożenia koncepcji kooperacji międzyorganizacyjnej.

Dzięki niemu możliwe są:

- ☉ ciągła wymiana cennych pomysłów,
- ☉ błyskawiczne rozpowszechnianie pomysłów i informacji pomiędzy pracownikami różnych organizacji oraz tworzenie zespołów ad hoc, w celu ich wykorzystania,
- ☉ „wspólne modele mentalne motywujące pracowników do systematycznego kwestionowania przyjętych rozwiązań i proponowanie nowych” (Hარი, 2002, s. 7).

To jest droga, którą powinna podążać sieć firm współpracujących z Orange Polska S.A. w zakresie szkoleń. Potrzebne jest do tego zaufanie firmy macierzystej, że takie rozwiązanie jest możliwe, opłacalne i najlepsze dla obu stron.

References

- Austen, A. (2013), *Między współpracą a rywalizacją w sieciach. Wyniki badań empirycznych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN – ISSN 1733–2486, tom XIV, zeszyt 13, część I, Łódź.
- Chisholm, R.F. (1996), *On the Meaning of Network, Group and Organization Management*, nr 21.
- Cygler, J. (2002), *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstwa*. W: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowski i M. Tracki, Difin, Warszawa.
- Czakon, W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S., Czakon, W. (2008), *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
- De Wit, B., Meyer, R. (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Gołembski, M. Wojtkowiak, G. (2004), *Zarządzanie przez paradoksy. W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Management Forum 2020, red. nauk. J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskalska, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin – Międzyzdroje. Pozyskano [06.06.2015] z: <http://www.wsparciedecyzji.pl/index.php/w-wolnej-chwili>.
- Hatch, Jo M. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leja, K. (2013), *Paradoksy w zarządzaniu organizacją. Wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu?*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Wydawnictwo SAN – ISSN 1733–2486, tom XIV, zeszyt 13, część I, Łódź.
- Łobos, K. (2000), *Organizacja sieciowa. Koncepcje, modele, metody*, Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, red. K. Perechuda, Placed, Warszawa.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A. (2006), *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Nogalski, B., Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J. (2010), *Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku*, red. R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych.
- Pszczółkowski, T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk.

Słownik języka polskiego (1996), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Słownik wyrazów obcych (1991), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sułkowski, Ł. (2013), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 13, część I, Łódź.

Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez pracowników wiedzy – bariery i uwarunkowania

Creating the competitive edge of the enterprise by knowledge workers – barriers and conditioning

Abstract: The change of the economy which was based until now on tangible assets into the economy based on the knowledge is more and more often treated as the economic turning point. Main determinants of seeking of new concepts the development constitute current outside conditioning and of functioning of business activities on the market. In our times on the market practically two aspects are deciding on the competitive position, guaranteeing the success of the enterprise: whether it is gifted to adapt oneself to market variables and whether has abilities for the constant learning and the knowledge management. The knowledge is becoming a basic factor of the competitiveness at present. Exploiting her is not only from a perspective of being a potential success in the future, but also employees for current functioning employed in the enterprise necessary. Due using the knowledge is a ground creating the innovation and developing unavailable business possibilities until now. Modern enterprise, he is basing his competitiveness on the knowledge and all competence of people working in it, therefore it is aspiring to employed of employees having a knowledge, willingness and abilities for her to get and possibilities of sharing it, i.e. knowledge workers.

Keywords: *globalization, competitiveness, knowledge, knowledge management, knowledge worker*

Streszczenie: Zmiana gospodarki, która bazowała dotąd na aktywach materialnych, w gospodarkę opartą na wiedzy jest coraz częściej traktowana jako przełom gospodarczy. Aktualne uwarunkowanie zewnętrzne stanowią główne determinanty poszukiwania nowych koncepcji rozwoju i funkcjonowania działalności gospodarczych na rynku. Współcześnie o pozycji konkurencyjnej, gwarantującej sukces przedsiębiorstwa na rynku, decydują praktycznie dwa aspekty: czy jest ono zdolne adaptować się do zmieniających rynkowych i czy posiada zdolności do ciągłego uczenia się i zarządzania wiedzą. Wiedza staje się obecnie podstawowym czynnikiem konkurencyjności. Wykorzystywanie jej jest konieczne nie tylko z perspektywy odniesienia potencjalnego sukcesu w przyszłości, lecz także dla aktualnego funkcjonowania zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Właściwe pożytkowanie wiedzy jest podstawą do wykreowania innowacji i rozwijania dotąd niedostępnych możliwości biznesowych. Nowoczesne przedsiębiorstwo opiera swoją konkurencyjność na wiedzy i wszelkich kompetencjach pracujących w nim ludzi, dlatego dąży ono do zatrudniania pracowników posiadających wiedzę, chęci i zdolności do jej zdobywania oraz możliwości dzielenia się nią, czyli pracowników wiedzy.

Słowa kluczowe: *globalizacja, konkurencyjność, wiedza, zarządzanie wiedzą, pracownik wiedzy*

Wstęp

Procesy transformacji gospodarczej, które zachodzą na całym świecie, pod presją turbulentnych procesów globalizacji, zmieniają w zasadzie w sposób gwałtowny i znaczący funkcjonowanie wszystkich przedsiębiorstw na rynku. Przedsiębiorstwa stają przed koniecznością przeobrażania swych struktur organizacyjnych, chcąc nadążyć za zmieniającą się rzeczywistością. W takim systemie gospodarki rynkowej pojawiają się zupełnie nowe, dotąd nieznanne uwarunkowania funkcjonowania. Dostosowanie się do nowych warunków wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzenie wielu radykalnych zmian wewnętrznych, zmierzających do podniesienia ich konkurencyjności.

Obecna konkurencyjność, składająca się z wielu aspektów, nabiera, w świetle postępujących procesów globalizacji i zmian otoczenia zewnętrznego, szczególnego znaczenia. Przy postępującym zjawisku skracania cyklu życia produktów, nieograniczonych i ciągle zmieniających się potrzeb konsumentów, które trzeba zaspokoić, żeby przetrwać na rynku, przedsiębiorstwa nie mogą już budować

swej pozycji rynkowej na podstawie inwestycji w zasoby materialne – konkurencja wymusza na nich racjonalne gospodarowanie posiadanymi zasobami.

W ogólnym postrzeganiu tego zjawiska można powiedzieć, że w dobie XXI wieku konkurencyjność obrazuje potencjał firmy, czyli jej zasoby, umiejętności wraz ze zdolnościami, które stają się w nowych warunkach gwarantem uzyskania przewagi nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze.

We współczesnych modelach organizacji, mających być odpowiedzią na zmiany w sytuacji gospodarczej, to pracownicy mają odgrywać kluczową rolę. Dzięki posiadanej wiedzy są w stanie w sposób najbardziej efektywny wykorzystać pozostałe zasoby. Jest to warunek dzisiejszej konkurencyjności, gdyż możliwość dysponowania ludźmi posiadającymi wiedzę otwiera drogę do osiągnięcia sukcesów rynkowych. Dlatego też wszystkie organizacje poszukują teraz kadr, które są w stanie wykreować ich kapitał intelektualny. Pożądanymi są nie tylko pracownicy, którzy posiadają wiedzę, ale także tacy, którzy są w stanie ją tworzyć, wykorzystywać i przekazywać innym w celu tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Ten nowy typ pracownika przyjął miano pracownika wiedzy.

Jako pierwszy w znaczący sposób opisał pracownika wiedzy P. Drucker w swojej książce z 1959 roku *Landmarks of tomorrow* (Igielski, 2013, s. 355). Następnie w 1969 roku postawił on następującą tezę: „produktywność pracy opartej na wiedzy będzie dużym wyzwaniem zarządzania w tym i w kolejnym wieku, tak jak produktywność pracy manualnej była wielkim wyzwaniem zarządzania w poprzednim wieku” (Drucker, 1969, s. 17). Z kolei w 1997 roku posunął się jeszcze dalej w swoich rozważaniach, zwracając szczególną uwagę na samych pracowników wiedzy: „produktywność wiedzy i pracowników wiedzy nawet jeśli nie będzie jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej w światowej ekonomii, to będzie to czynnik decydujący, przynajmniej dla większości przemysłów w krajach rozwiniętych” (Drucker, 1997, s. 21). Postawione powyżej tezy – w połączeniu z opinią T.H. Davenporta (2005), że jeśli firmy mają stać się bardziej zyskowne, a strategie mają odnieść sukces, jeśli społeczeństwo ma się rozwijać, to stanie się tak jedynie, gdy pracownicy wiedzy wykonają swoje czynności w sposób bardziej produktywny i skuteczny – okazały się bardzo trafne, gdyż w pełni odzwierciedlają obecną sytuację na rynku, co będzie się starał w dalszych wywodach udowodnić autor niniejszego opracowania.

W związku z tym też autor, na podstawie analizy literatury i przeprowadzonych badań, przyjął dwa cele artykułu: wskazanie kluczowych obszarów działalności pracowników wiedzy i ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa

oraz określenie barier, jakie napotykają w codziennej pracy. Kwestie te wydają się nierozłączne w podejmowanych dywagacjach w tym obszarze. Oczywiście punktem wyjścia do tak określonych celów będzie identyfikacja pracowników wiedzy w dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących współcześnie w Regionie Morza Bałtyckiego oraz barier, które pojawiają się podczas samego procesu zarządzania wiedzą w badanych podmiotach gospodarczych.

1. Budowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w XXI wieku

XXI wiek to gwałtowny wzrost liberalizacji i integracji rynków, powiązany z rosnącymi zależnościami między gospodarkami. Praktycznie dzięki postępowi technologicznemu dokonana redukcja kosztów związanych z komunikacją i transportem generalnie zmieniła uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej. Przed większością przedsiębiorstw pojawiło się nowe, dotąd niespotykane wyzwanie – muszą się one zmieniać równie szybko i dynamicznie co ich zewnętrzne otoczenia. Jest to jedyna droga, by osiągnąć przewagę konkurencyjną, która coraz bardziej powiązana jest z pokładami wiedzy.

Rozwój przedsiębiorstwa jest procesem niezbędnym w celu przetrwania i dalszego funkcjonowania na rynku. Prowadzi do zmian poziomu i struktury jego elementów składowych. Zależy zarówno od zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników warunkujących funkcjonowanie firmy. Uwarunkowania zewnętrzne, czyli te, na które firma ma ograniczone możliwości oddziaływania, stanowi szeroko rozumiane otoczenie, z którego zasobów przedsiębiorstwo korzysta i którego potrzeby zaspokaja. Czynniki wewnętrzne, czyli te, na które firma ma możliwość bezpośredniego wpływu, determinują rozwój przedsiębiorstwa. Wśród nich najczęściej wymieniane są czynniki o charakterze kapitałowym i intelektualnym (Mitek, Miciuła, 2012, s. 54) oraz trendy społeczno-kulturowe, które w dużej mierze kształtują funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Do najistotniejszych trendów zalicza się (Tubielewicz, 2012, s. 36):

- ☉ zmiany w populacji ludności,
- ☉ urbanizację i migracje,
- ☉ zmiany postaw i wartości społeczeństw,
- ☉ wzrost świadomości ekologicznej ludzi,
- ☉ wzrost świadomości zdrowotnej,
- ☉ zmianę tradycyjnego modelu rodziny,

- zmianę postaw wobec pracy, która dotyczy głównie odejścia od myślenia o zatrudnieniu w jednym miejscu przez całe życie na rzecz budowania doświadczenia zawodowego zdobywanego w wielu miejscach pracy oraz wzrostu zainteresowania elastycznymi formami zatrudnienia.

Biorąc zaś pod uwagę, że dominującą cechą współczesnej gospodarki jest właśnie globalizacja, którą traktujemy powszechnie jak złożony proces obejmujący wszystkie światowe społeczeństwa w kwestiach politycznych, kulturowych i co najważniejsze – ekonomicznych, to bez wątplenia można stwierdzić, iż jest to główna determinanta budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Podstawową prawidłowością globalizacji jest szybka dyfuzja nowości kulturowych, cywilizacyjnych i technologicznych. W sposób bezpośredni lub pośredni globalizacja dotyczy podmiotów gospodarczych bez względu na ich rozmiary, formę własności czy sektor. Z ekonomicznego punktu widzenia globalizację charakteryzuje wysoka mobilność kapitału, ale stosunkowo niewielka mobilność siły roboczej. Przepływy kapitałowe są w znacznej części oderwane od zliberalizowanych strumieni wymiany towarów i usług (Gorynia, Kowalski, 2008, s. 52).

Konkurencja, która ma już charakter globalny, zmusza przedsiębiorstwa funkcjonujące w skali rynków krajowych czy nawet w sposób niezintegrowany w skali świata, aby uwzględniły następujące okoliczności (Gorynia, Jankowska, 2004, s. 11–12):

- wzrasta zagrożenie nowymi wejściami – następuje relatywny spadek barier wejścia i wyjścia,
- zaostrza się rywalizacja między firmami już działającymi, gdyż np. wspólne potrzeby klientów utrudniają firmom stosowanie strategii różnicowania, pojawiają się kompatybilne standardy techniczne, przedsiębiorstwa lokalne walczą o nawiązanie współpracy z firmami globalnymi,
- następuje wzrost zagrożenia przez substytuty – rozszerza się obszar, z którego substytuty mogą pochodzić, badania i rozwój firm globalnych prowadzą do tworzenia coraz to nowych produktów, a więc pojawia się coraz więcej innowacji produktowych,
- globalizacja klienta wzmacnia z jednej strony jego siłę przetargową wobec przedsiębiorstw z danej branży,
- globalizacja konkurentów – uczestników branży osłabia z drugiej strony siłę przetargową klientów.

Typologia źródeł czynników oraz strategii uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest w literaturze przedmiotu niezwykle rozbudowana. Wynika to z samej istoty przewagi konkurencyjnej, która jest pojęciem złożonym i niejednoznacznym. Wśród przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą mieć zarówno charakter wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Podział ten wynika z rodzaju decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Czynniki zewnętrzne to takie, które odnoszą się do otoczenia badanego podmiotu gospodarczego, natomiast wewnętrzne tkwią bezpośrednio w przedsiębiorstwie. To właśnie czynniki wewnętrzne głównie decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jednak ich wykorzystanie zależy w dużym stopniu od uwarunkowań zewnętrznych (Bednarz, 2011, s. 113). Podążając dalej tym torem, można zauważyć, że to właśnie konkurencyjność stanowi podstawowe kryterium sukcesu przedsiębiorstwa na rynku.

Na podstawie literatury można wskazać wiele współczesnych koncepcji konkurencyjności skierowanych do firm, które powstały jako odpowiedź na permanentne turbulencje otoczenia zewnętrznego. Możemy do nich zaliczyć: koncepcję Portera, konkurowanie na bazie czasu, konkurowanie oparte na wyróżniających zdolnościach firmy, a także koncepcję kluczowych kompetencji oraz koncepcję gospodarki opartej na wiedzy – szczególnie ważną dla dalszej części niniejszego artykułu, gdyż zakłada, że głównym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest wiedza przełożona na doskonale rozwinięte kompetencje.

Należy zwrócić jednak uwagę na zmianę w ostatnich latach kluczowych źródeł przewagi przedsiębiorstwa. Na znaczeniu zyskują zasoby niematerialne, które w znacznej mierze przesądzają o zajmowanej pozycji rynkowej, a także są podłożem do kreowania potencjału kapitału intelektualnego. Pomimo iż zasoby materialne są nadal ważną częścią aktywów, to w gospodarce opartej na wiedzy przede wszystkim kapitał intelektualny tworzy wartość dodaną dla klienta, stając się ważnym składnikiem budowania wartości rynkowej. Wagi nabierają zatem zasoby niematerialne, których źródłem są pracownicy. Wykorzystują oni swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje, a także wpływają na kształtowanie relacji z klientami. Czynniki niematerialne, którym przypisuje się szczególnie istotną rolę, to m.in.: nie tylko kontakty ze środowiskiem biznesowym i samorządowym, kontakty z interesariuszami, ale również społeczna odpowiedzialność biznesu, rozumiana jako dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwo interesów społecznych w strategii oraz ochrony środowiska. Istotne wartości niematerialne

przedsiębiorstwa to także umiejętność realizacji strategii, przywództwo i styl zarządzania, uczciwość, wiarygodność i zaufanie oraz wizerunek, reputacja, prestiż czy też marka. Zapewnienie wysokiej jakości tych zasobów jest możliwe dzięki wiedzy, kapitałowi intelektualnemu, kluczowym kompetencjom i kulturze organizacji. To one sprawiają, że przedsiębiorstwo dzięki posiadanemu procesowi technologicznemu i prowadzonym badaniom dostarcza na rynek innowacyjne produkty i usługi. Stąd też, zdaniem autora niniejszego artykułu, jednym z ważniejszych głosów w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest szkoła zasobów i umiejętności. Podstawowym założeniem tej idei był fakt, że przedsiębiorstwo w swojej działalności wykorzystuje dwa rodzaje zasobów: materialne (możliwe do zakupienia) oraz niematerialne, które powstają w wyniku akumulacji strumieni obejmujących decyzje dotyczące różnych działań, np. prac badawczych. Przedsiębiorstwo nie może tych zasobów kupić, może je jednak wytworzyć w długim okresie, np. wizerunek, prestiż, lojalność nabywców (Majchrzak, 2014, s. 29–31).

Tak istotny, szczególnie w ostatnim dwudziestoleciu, wzrost znaczenia zasobów niematerialnych stworzył unikalną szansę na sukces nawet małym przedsiębiorstwom. Wiele firm zrozumiało, iż nie ma sensu budowania dalszej przewagi konkurencyjnej na podstawie kolejnych inwestycji w zasoby materialne i na bazie taniej siły roboczej, gdyż to właśnie dzięki pracownikom, ich kompetencjom, osiąga się we współczesnym świecie stabilną pozycję rynkową. Oczywiście taka sytuacja jest możliwa tylko wtedy, gdy działy zarządzania zasobami ludzkimi stworzą podstawy do optymalnego wykorzystania kapitału społecznego i organizacyjnego.

Analizując powyższe koncepcje przedsiębiorstwa zdolnego do konkurowania na współczesnym rynku gospodarczym, można odnieść wrażenie, iż zatrudnione w nim kadry pracownicze muszą cechować się:

- umiejętnościami negocjacyjnymi,
- umiejętnościami przewidywania zagrożeń i szybkim reagowaniem na nie,
- zdyscyplinowaniem w pracy,
- umiejętnością pracy w sytuacjach stresowych,
- poczuciem swojej wartości,
- kreatywnością,
- umiejętnościami asymilacyjnymi, w tym mobilnością zawodową,
- gotowością do ponoszenia ryzyka,

- ☉ przedsiębiorczością,
- ☉ potencjałem intelektualnym,
- ☉ umiejętnościami interpersonalnymi,
- ☉ gotowością do pracy w zespole,
- ☉ otwartością i lojalnością wobec zarówno firmy, jak i współpracowników.

Inspiracją do tworzenia nowych koncepcji konkurencyjności jest zatem wiedza z zakresu marketingu, przedsiębiorczości, teorii konkurencji, zarządzania strategicznego oraz innowacji i technologii informacyjnej. Wynikają one ze specyfiki nowych warunków otoczenia konkurencyjnego, a dokładnie z przejścia firm od konkurencji lokalnej do międzynarodowej, a nawet globalnej. Jedną z podstawowych cech nowych koncepcji jest wysoka skłonność przedsiębiorstw do współpracy, a tym samym ograniczania konkurencji, tworzenia aliansów i porozumień. W warunkach szybkich zmian nowe strategie konkurencji polegają m.in. na atakowaniu konkurentów, intensyfikowaniu aktywności, wyjściu z rynku w odpowiednim momencie oraz przenoszeniu się na inne rynki, które pozwolą osiągnąć kolejne sukcesy. Co ważne, w nowych koncepcjach przedsiębiorstwo działa w sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych, nie zaś stabilnej przewagi długookresowej (Bednarz, 2011, s. 116). Dodatkowo w procesie zarządzania przedsiębiorstwem koniecznością staje się także określenie wartości, strategii i kultury organizacyjnej. Na sukces firmy wpływają nie tylko zasady etyczne i ich przestrzeganie, ale także dbałość o potrzeby pracowników, a zwłaszcza warunki pracy (Szejniuk, 2014, s. 248).

Reasumując, zmiany w przedsiębiorstwach działających w warunkach wszechobecnej globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy, czyli czynników determinujących budowanie przewagi konkurencyjnej, mają na celu wykształcenie bądź nabycie konkretnych umiejętności, które mają być następnie nieustannie doskonalone. By elastycznie reagować na permanentne turbulencje otoczenia, przedsiębiorstwa muszą nauczyć się przewidywać przyszłość, myśleć kreatywnie, odgadywać potrzeby klientów, a w procesach zarządzania opierać się na informacji oraz wiedzy. W tak zmienionych warunkach funkcjonowania odnajdą się jedynie pracownicy wyposażeni w odpowiednie kwalifikacje i kompetencje, dla których z jednej strony zmiana nie kojarzy się z czymś strasznym i niepotrzebnym i którzy, z drugiej strony, oczekują zupełnie innych warunków pracy i bodźców motywacyjnych niż ich poprzednicy z ery gospodarki industrialnej.

2. Definicje i istota pracowników wiedzy

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można stwierdzić, iż do najważniejszych wyzwań, przed którymi stają współczesne przedsiębiorstwa i które zarazem determinują zmiany w kluczowych zasobach firm, należą:

- optymalna obsługa klienta, ściśle powiązana z oferowaniem mu produktów i usług o najwyższej jakości,
- skrócenie czasu trwania wszystkich procesów biznesowych przy jednoczesnym wykonywaniu zróżnicowanych czynności oraz eliminacji błędów i czynności nieefektywnych,
- utrzymanie produktywności na dotychczasowym poziomie przy zdecydowanej redukcji posiadanych zasobów,
- ograniczenie kontroli i nadzoru,
- adaptacja do zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym przy zachowaniu pełnego profesjonalizmu,
- właściwa analiza i wykorzystywanie dostępnych informacji.

Oznacza to, iż w zmieniającej się społeczno-gospodarczej rzeczywistości zarządzanie przedsiębiorstwami wymaga nowego podejścia do wykorzystywania posiadanych zasobów i inwestycji w nie oraz przekształcenia się w tzw. organizacje oparte na wiedzy.

Samą wiedzę można zdefiniować jako elastyczną substancję, będącą efektem przetwarzania myślowego informacji, które są posiadane przez człowieka. Może być ona przyjmowana w trzech postaciach (Mikuła i inni, 2007, s. 113):

- spersonalizowana – postać mentalna, gdzie jej nośnikiem są ludzie,
- ugruntowana – postać osadzona w usługach, relacjach, produktach, marce, procesach i technologiach,
- skodyfikowana – w postaci zbiorów informacji, gdzie nośnikiem są projekty, bazy danych, dokumenty czy publikacje.

Jeśli zaś połączony z wiedzą zostanie najcenniejszy kapitał współczesnych przedsiębiorstw, jakim jest człowiek, to otrzymamy nową kategorię kadr, a mianowicie pracownika wiedzy. Posiada on bardzo rozbudowaną wiedzę specjalistyczną, profesjonalne wykształcenie i unikatowe doświadczenia, a praca, którą wykonuje na co dzień, powiązana jest z wykorzystywaniem, tworzeniem, a także przekazywaniem wiedzy.

Pracownicy wiedzy to nowa kategoria specjalistów, których podstawowym zadaniem jest produktywne wykorzystanie i wymiana wiedzy. Odpowiadają oni za kreowanie i wdrażanie nowych pomysłów, dzięki którym organizacje dopasowują strategię do zachodzących coraz szybciej zmian w otoczeniu biznesowym. Ich podstawowym zadaniem jest poszukiwanie, wymiana, łączenie i wykorzystanie wiedzy wewnątrz organizacji i poza jej granicami. Charakterystyczne jest to, że pracownik wiedzy, przez posiadaną zdolność wykorzystania wiedzy, może wywierać w danych warunkach duży wpływ na konkretną organizację (wnosić dużą wartość). Ponadto pracowników tych charakteryzuje (Kwiecień, 2013, s. 78–79):

- ☉ osobisty kapitał intelektualny – doświadczenia, przemyślenia, sprawność intelektualna,
- ☉ osobisty kapitał społeczny – znajomości, kontakty, pozycja społeczna,
- ☉ udokumentowane kwalifikacje,
- ☉ udokumentowane osiągnięcia,
- ☉ sytuacja finansowa – wyznacznik niezależności oraz wartości usług.

Bardzo istotny wkład w rozważaniach na temat pracowników wiedzy wniósł K.E. Sveiby (1997), który poza określaniem ich atrybutów zaproponował podział wszystkich pracowników, którzy zatrudnieni są w organizacji funkcjonującej na podstawie wiedzy, na cztery kategorie:

1. Profesjonaliści (*the professional*), którzy:

- ☉ nie tylko lubią rozwiązywać skomplikowane problemy, podejmować nowe wyzwania, czuć swobodę w realizowaniu zadań, lecz także wymagają dobrze wyposażonych miejsc pracy i publicznego uznania ich osiągnięć,
- ☉ nie lubią reguł ograniczających ich indywidualną wolność w realizowaniu zadań, nie przepadają za rutyną oraz biurokracją,
- ☉ nie przywiązują szczególnej uwagi do płacy, czasu wolnego, do organizacji ich zatrudniającej, jak również do ludzi niezainteresowanych ich specjalizacją,
- ☉ rzadko potrafią pracować z innymi ludźmi i nie nadają się do prowadzenia organizacji,
- ☉ podziwiają ludzi będących jeszcze większymi ekspertami niż oni sami,
- ☉ gardzą ludźmi wykorzystującymi swoją władzę (tradycyjni szefowie).

2. Menedżerowie (*the manager*) – pracownicy będący kierownikami prowadzącymi organizację do ustalonego celu przy użyciu dostępnych metod i zasobów. Ich rola ogranicza się do ram określonych przez autorytety wyższych szczebli. Mają niskie kompetencje fachowe – w zakresie znajomości organizacji wiedzy, natomiast charakteryzują się wysokimi kompetencjami organizacyjnymi. Stanowią przeciwieństwo pracowników typu profesjonalista. Swoje kompetencje używają do nadzorowania pracy innych, gdyż cechują się wysokimi zdolnościami zarządzania i organizowania. W przeciwieństwie do profesjonalistów lubią pracować z różnymi ludźmi, a ich podstawowym zadaniem jest prowadzenie działań przy współudziale innych. Pracownicy tego typu występują w każdej tradycyjnej organizacji, natomiast w organizacji wiedzy stają się zbyteczni.
3. Personel pomocniczy (*the support staff*), który stanowią różnego rodzaju asystenci, pracownicy sekretariatów, recepcji itp. Ich podstawowym zadaniem jest wspieranie pracy profesjonalistów i menedżerów. Nie wymaga się od nich specjalistycznych umiejętności zarówno w zakresie kompetencji zawodowych, jak i organizacyjnych. Nie oznacza to, że nie jest on wystarczająco wykwalifikowany, wręcz przeciwnie, musi odznaczać się umiejętnościami w zakresie wspierania innych, to od ich pracy często zależy bowiem efektywność wykonywanych działań w organizacji.
4. Lider (*the lider*) – to podstawowy pracownik w organizacji wiedzy, ponieważ:
 - lider zmienia, menedżer utrzymuje obecny stan,
 - lider jest menedżerem, natomiast nie każdy menedżer jest liderem,
 - liderzy są ważnymi pracownikami organizacji wiedzy i często jest ich kilku,
 - lidera motywuje prawdziwa chęć kierowania,
 - inspiracją lidera jest wizja, do której zmierza organizacja,
 - lider potrafi jednoczyć ludzi, aby włożyli wysiłek w realizowanie wizji,
 - lider jest całkowicie oddany realizowanemu zadaniu,
 - lider jest zorientowany na działanie.

Analizując powyższe zestawienie, można pokusić się o stwierdzenie, iż pracownik wiedzy teoretycznie posiadać musi połączone cechy profesjonalisty i lidera, gdyż jest również odpowiedzialny za właściwy rozwój danej organizacji.

W literaturze przedmiotu występuje oczywiście wiele definicji pracownika wiedzy, jego atrybutów czy też posiadanych kwalifikacji. Jednak na potrzeby niniejszego opracowania zostało wybranych kilka z nich, które w najlepszy spo-

sób przedstawiają pracowników wiedzy w świetle prowadzonego wywodu i badań empirycznych. Pracownik wiedzy interpretuje i wykorzystuje informacje, by stworzyć i dostarczyć innym nową wartość (Drucker, 1997). W podobnym zakresie definiuje pracownika wiedzy F. Horibe (1997), uważając, że jest to osoba, która wykorzystuje swój umysł w tworzeniu nowej wartości poprzez nowe idee, analizy, oceny syntezy i projekty. Z kolei D. Amidon (1997) uważa, iż pracownicy wiedzy są zmotywowani i świadomi swego znaczenia dla danej organizacji. Są mobilnymi pracownikami, którzy potrafią podważyć dotychczasowe zasady lojalnościowe wobec pracodawcy, gdyż mają świadomość, że ich kwalifikacje mogą być wykorzystywane w wielu miejscach. Bardzo ważnym zadaniem właśnie dla pracodawców jest stworzenie nowych procedur, w których role i zadania dla tej grupy pracowników nie są narzucane, tylko negocjowane. Ciekawy głos w tej dyskusji zabrał V. Allee (1997), twierdząc, że pracownik wiedzy działa jako wolny agent, realizując interesujące przedsięwzięcia. Przynosi on do firmy know-how wraz z wiedzą techniczną, po czym oczekuje nowych wyzwań. Bez wątpienia wpływa on na kształt przedsiębiorstw, ale również wymusza wdrażanie innowacyjnych form prac, ponieważ ich znaczenie i siła pozwalają na egzekwowanie swoich potrzeb i interesów. Nieważne jest jednak, jaką definicję uzna się za słuszną, najbardziej trafną. Istotne jest to, by takie osoby zidentyfikować w gronie swoich pracowników, stworzyć korzystne warunki do pracy wedle ich potrzeb, a następnie budować na tej podwalinie swoją przewagę rynkową. Dla lepszego zobrazowania, jak gospodarka oparta na wiedzy wpływa na kształtowanie nowego typu pracownika, autor artykułu w tabeli 1 pokazał zależności między trendami zmian w przedsiębiorstwach a oczekiwaniami wobec pracowników wiedzy.

Tabela 1. Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Nowa gospodarka	Nowe przedsiębiorstwo	Nowy pracownik
1	2	3
1) globalizacja, 2) twarda konkurencja, 3) ciągle innowacje, 4) przełamywanie monopolii, 5) postęp technologiczny,	1) kapitał intelektualny, 2) kluczowe kompetencje, 3) ograniczenie hierarchii, 4) zarządzanie projektami, 5) organizacje sieciowe, 6) wirtualizacja działalności,	1) pracownik wiedzy, 2) edukacja przez całe życie, 3) zmiany zawodów i funkcji,

1	2	3
7) informatyzacja, 8) różnorodność kulturowa, orientacja na klienta zmiany na rynku pracy	7) zarządzanie profesjonalistami, 8) pozyskiwanie talentów	4) mniejsza stabilność zatrudnienia, 5) praca jako zadanie, a nie miejsce wykonywania czynności, 6) twórcze myślenie, 7) praca w zespole, 8) zarządzanie własnym czasem, karierą

Źródło: Poczowski, 2007, s. 39

Nie można jednak zapomnieć, iż istotną cechą w funkcjonowaniu pracownika wiedzy są jego umiejętności społeczne, które sprzyjają nie tylko rozwojowi, ale także współpracy z innymi i dzieleniu się wiedzą. Poza tym istnieje uwarunkowanie między wiedzą a umiejętnościami – poziom zdobytej wiedzy jest zazwyczaj kompatybilny z poziomem zdobytych umiejętności (Orzyłowska, 2014, s. 34).

Równie ważną kwestią wydaje się fakt, iż przed rozpoczęciem procesu identyfikacji pracowników wiedzy musimy mieć świadomość o tym, że funkcjonują oni na czterech różnych poziomach zaawansowania profesjonalizmu, takich jak (Fryczyńska, 2003, s. 27):

- wiedza kognitywna (*know-what*) przejawiająca się mistrzostwem zawodowym i operacyjnym, które jednak nie jest wystarczające do osiągnięcia sukcesu w biznesie,
- zaawansowane umiejętności (*know-how*) wynikające ze stosowania wiedzy tzw. książkowej w praktyce,
- rozumienie systemu (*know-why*) jako zależności przyczynowo-skutkowych umożliwiających kreatywne rozwiązywanie problemów,
- wewnętrzna kreatywność (*care-why*) wynikająca z woli, motywacji oraz ukierunkowania na osiąganie sukcesu i przesądzająca o możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując wszelkie definicje zaproponowane przez badaczy tematu i dokonując ich syntezy, można stwierdzić, iż (Igielski, 2014, s. 138–139):

1. Głównym celem pracy pracowników wiedzy jest (praca oparta na wiedzy) tworzenie, dystrybuowanie lub stosowanie wiedzy.
2. Myślenie zajmuje pracownikom wiedzy większość czasu, który poświęcają na pracę.
3. Wynikiem pracy pracowników wiedzy są głównie idee, które najczęściej stanowią wkład do pracy innych.
4. Podstawę wykonywania pracy przez pracowników wiedzy stanowią wiedza, ekspertyza, doświadczenie oraz edukacja.
5. Problemy, które rozwiązują, i szanse, które wykorzystują pracownicy wiedzy w swojej pracy, są najczęściej nowe, niespotykane oraz nierutynowe.
6. Pracownicy wiedzy poszukują informacji lub danych, przetwarzają je i produkują te, z których potrafią wyciągnąć sens i podejmować na ich podstawie niezbędne działania.
7. Praca pracowników wiedzy wymaga innowacyjności, kreatywności, umiejętności rozwiązywania problemów, systemowego myślenia, dużej koncentracji i skupienia uwagi.

3. Opis badania

Współczesne przedsiębiorstwa powoli zdają sobie sprawę z roli, jaką wnoszą w budowanie ich konkurencyjności kapitał ludzki. Rola pracowników w erze gospodarki opartej na wiedzy jest z jednej strony niepodważalna i stanowi istotny element ich potencjału innowacyjnego, ale z drugiej strony nie wszyscy są w stanie właściwie ją wykorzystać i co gorsza, bywa jeszcze ona często niedostrzegana. Rozważania nad tymi właśnie zagadnieniami stały się głównym obszarem badań prowadzonych przez autora niniejszego artykułu w latach 2013–2014. Badania zostały przeprowadzone w 100 dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Regionu Morza Bałtyckiego.

Celem głównym zrealizowanego badania było określenie wpływu pracowników wiedzy na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Natomiast cele szczegółowe dotyczyły:

- określenia uwarunkowań i kryteriów decydujących o przynależności danego pracownika do grupy pracowników wiedzy,
- identyfikacji pracowników wiedzy w badanych przedsiębiorstwach,
- identyfikacji barier napotykanym w pracy przez pracowników wiedzy,

- określenia działań (zmian w polityce personalnej przedsiębiorstw), które mają pomóc w efektywniejszej pracy pracowników wiedzy,
- identyfikacji bodźców motywacyjnych pobudzających pracowników wiedzy do pracy,
- analizy innowacyjnych systemów motywacyjnych dostosowanych do potrzeb pracowników wiedzy,
- identyfikacji barier podczas zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach,
- określenia przez pracowników pożądanych postaw u ich menedżerów.

Cały proces badawczy objął dwa obszary: analizę dokumentów wewnętrznych badanych przedsiębiorstw oraz trzy grupy pracowników w badanych przedsiębiorstwach – menedżerów średniego i wyższego szczebla (osoby decyzyjne), ich podwładnych oraz wskazane (przez działy zarządzania zasobami ludzkimi w badanych podmiotach, w drodze analizy i konsultacji), ich zdaniem, osoby kluczowe dla danego przedsiębiorstwa. W sumie w badaniu wzięło udział blisko 1000 respondentów, którzy wypełnili trzy odrębne kwestionariusze ankiet zawierających poniższe rodzaje pytań:

- zamknięte alternatywne,
- zamknięte filtrujące,
- zamknięte, które wykorzystują skalę nominalną i porządkową,
- określające rangę ważności rozpatrywanych tematów,
- półotwarte w formie koniunkcji,
- tzw. kontrolne, które pozwalają sprawdzić szczerłość odpowiedzi respondentów,
- test Autoportret Steina – służący do identyfikacji potrzeb respondentów oraz badania poziomu oczekiwań,
- pytania do identyfikacji czynników dehumanizacyjnych – używane do określenia zagadnień związanych z komunikowaniem się czy też roli w całym procesie zarządzania.

Na potrzeby niniejszego opracowania, które stanowi jedynie część całości badań, analiza dotyczyć będzie jedynie dwóch grup respondentów: w sumie 350 pracowników – 250 osób na stanowiskach kierowniczych i 100 wytypowanych jako kluczowe.

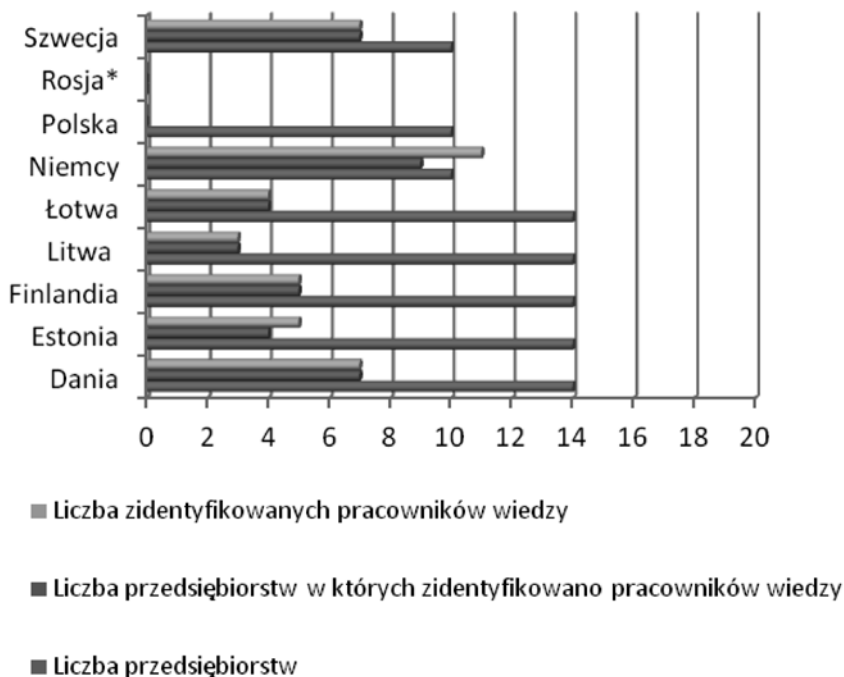
Na wstępie należy zaznaczyć dwie istotne kwestie. Po pierwsze, okazało się, że w blisko 80% badanych przedsiębiorstw osoby wskazane jako kluczowe dla funkcjonowania firm okazały się kompletnie nietrafionymi wyborami, co spowodowało dość duże turbulencje – trzeba było powtórzyć proces ich wyboru (tym razem jednak o przygotowane konkretne kryteria). Po drugie, w żadnym przedsiębiorstwie biorącym udział w badaniu nie istniało pojęcie pracownika wiedzy, co również utrudniło proces badawczy, gdyż sednem badań było właśnie zidentyfikowanie tychże osób. W związku z tym ustalono 10 dodatkowych kryteriów decydujących, czy dany pracownik jest pracownikiem wiedzy, czy też nim nie jest:

1. Głównym celem jego pracy jest wiedza.
2. Myślenie zajmuje mu najwięcej czasu.
3. Wynikiem jego pracy są głównie idee.
4. Jego praca jest punktem wyjścia pracy dla innych.
5. Podstawę wykonywania przez niego pracy stanowi wiedza.
6. Problemy, które rozwiązuje, są nowe.
7. Szanse, które wykorzystuje, są innowacyjne.
8. Poszukuje, przetwarza i produkuje informacje.
9. Z dostępnych danych wyciąga sens i podejmuje na ich podstawie niezbędne działania.
10. Jego praca wymaga innowacyjności i kreatywności.

Dopiero wtedy, po powtórnej analizie wyników, udało się, w 38 badanych podmiotach (co stanowiło 38% badanej grupy), zidentyfikować te osoby w liczbie 41, czyli niespełna 5% wszystkich badanych osób. Szczegółowy rozkład wyników przedstawia rysunek 1 (*Rosja ze względu na sytuację polityczną nie była brana pod uwagę w projekcie badawczym).

Zaprezentowane wyniki ukazują, jak trudno jest zidentyfikować tego typu pracowników – niestety okazało się to w polskich warunkach najtrudniejsze. Jednym z powodów jest brak ujednoliconych kryteriów oceny pod tym kątem pracowników. Kolejnym, zdaniem autora opracowania najważniejszym, są niedostosowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwach, które nie są w stanie sprostać nowym wyzwaniom. W dalszej części artykułu przedstawione wyniki dotyczyć będą jedynie tej grupy przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich osób.

Rysunek 1. Liczba badanych przedsiębiorstw z poszczególnych państw Regionu Morza Bałtyckiego wraz z liczbą zidentyfikowanych w nich pracowników wiedzy



Źródło: opracowanie własne

4. Rola pracowników wiedzy w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Aby sprawnie i skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, należy w dużym stopniu opierać procesy zarządzania na wiedzy i informacjach. Wymaga to stosowania różnych metod i narzędzi, które pozwalają na zebranie i opracowanie wielu ważnych z punktu widzenia realizacji celów informacji. Nie zawsze nowe rozwiązania są skomplikowane i kosztowne. Czasami przemyślane, proste udoskonalenia i innowacje mogą przynieść firmie znaczne korzyści czy też ustrzec ją przed upadłością (Barbachowska, 2013, s. 280). Myśląc też o kreowaniu przewagi konkurencyjnej za pomocą swych pracowników, przedsiębiorstwa muszą na wstępie stworzyć im optymalne warunki do pracy i zbudować atmosferę obopólnego zaufania, co może się udać dzięki (Kwiecień, 2013, s. 81–82):

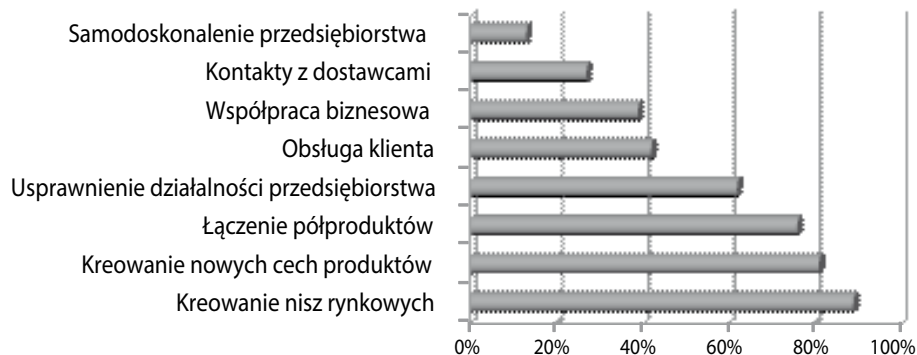
- ☉ otwartej komunikacji opartej na dzieleniu się ważnymi informacjami,
- ☉ dotrzymywaniu obietnic,
- ☉ równemu traktowaniu wszystkich pracowników,
- ☉ zmianie roli przełożonego z nadzorcy na lidera,
- ☉ pracy zespołowej,
- ☉ trosce o swoich pracowników – pracodawca powinien dołożyć starań, by dowiedzieć się czegoś więcej o swoich kadrach niż wyłącznie o ich pracy i zdolnościach,
- ☉ kreowaniu wspólnej wizji i zrozumienia sposobu działania organizacji – to przyjęcie wspólnego języka, wspólnych celów, podobnego sposobu pracy oraz akceptacji systemu oceny i nagradzania wykonanej pracy.

Powyższe kryteria, które należy spełnić, znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce, gdyż tylko w przedsiębiorstwach, gdzie obowiązują podobne zasady, udało się – jak wcześniej pisano – zidentyfikować pracowników wiedzy (stworzono im tam po prostu sprzyjające warunki do pracy) oraz co najważniejsze – można było wyodrębnić poszczególne aspekty działalności przedsiębiorstw, na których kształt największy wpływ ma właśnie ta grupa pracowników. Poniżej określony został szerszy opis zidentyfikowanych obszarów, a rysunek 2 przedstawia układ procentowy konkretnych elementów budowania pozycji konkurencyjnej na rynku, odnoszący się do badanych przedsiębiorstw:

1. Zdolność identyfikacji rodzących się rynków, nisz rynkowych, potrzeb klientów – wyszukiwanie nisz rynkowych i luk w potrzebach klientów.
2. Zdolność wytwarzania produktów zapewniających przewagę konkurencyjną – znajdowanie unikatowych cech produktów czy też usług.
3. Zdolność nabywania materiałów i komponentów oraz ich wykorzystanie jako źródła rozwoju produktów – umiejętność połączenia półproduktów w unikatowy produkt końcowy.
4. Biegłość w prowadzeniu procesów wytwórczych i marketingowych – usprawnianie działalności przedsiębiorstwa.
5. Zdolność wprowadzania innowacji i doskonalenia obsługi – jak wyżej.
6. Kontakty z klientami – budowanie długotrwałych relacji.
7. Alianse z liderami technologicznymi – współpraca z najlepszymi partnerami.
8. Powiązania z dostawcami – budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie współpracy z dostawcami.

9. Zdolność wykorzystania nowej wiedzy technologicznej w organizacji przez treningi i edukację – szukanie nowych dróg do samorozwoju przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Elementy budowania pozycji konkurencyjnej na rynku, na które największy wpływ mają pracownicy wiedzy



Źródło: opracowanie własne

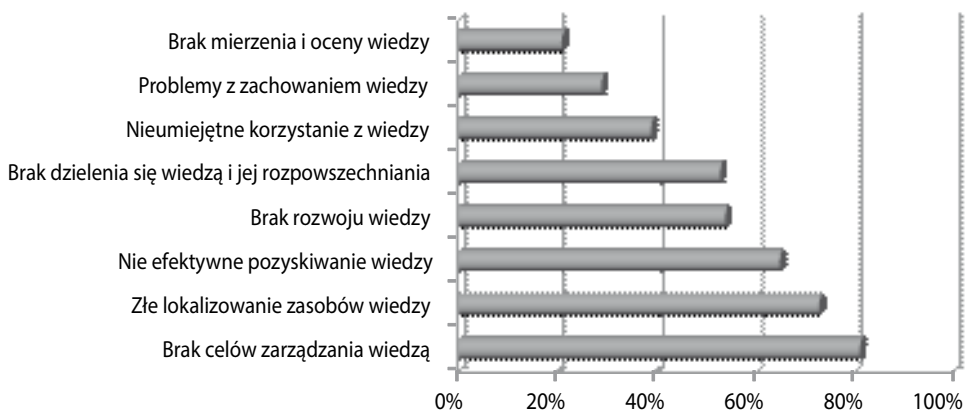
Bez wątplenia są to kluczowe aspekty w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa na rynku, na podstawie których buduje ono swoją przewagę konkurencyjną. Praktycznie oznacza to, że bez wkładu prac pracowników wiedzy właśnie w te elementy realizacja założonych przez firmę celów strategicznych nie byłaby możliwa. Niestety, jak pokazują badania, sytuacja ta jest daleka od ideału – przecież w ponad 60% badanych przedsiębiorstwach nie zanalizowano sprzyjających warunków do funkcjonowania i właściwego wykorzystania pracowników wiedzy. Napotkano jedynie bariery, które z jednej strony występują w procesach zarządzania wiedzą, a z drugiej strony tworzą przeszkody w efektywnym wykorzystaniu potencjału drzemącego w pracownikach wiedzy.

Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym do realizacji postawionych celów musimy wykorzystywać posiadane już zasoby wiedzy przy jednoczesnym poszukiwaniu całej nowej i co ważne – stworzyć takie warunki, aby wszyscy czuli się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i jej kreowaniem (Domański, 2014, s. 40). Dlaczego zatem w praktyce gospodarczej pojawiają się problemy? W literaturze przedmiotu można spotkać się z wyszczególnieniem konkretnych kategorii barier występujących w przedsiębiorstwach w odniesieniu do zarządzania wiedzą. Należą do nich (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 73):

- ☉ bariery osobiste – nie wiadomo, co inni potrzebują wiedzieć, wymaga to zbyt dużego wysiłku i nie ma oczywistych korzyści i nagród, brak pewności siebie w rozwijaniu i promowaniu wiedzy,
- ☉ bariery zespołowe – źle zorganizowany i zmotywowany transfer, wewnętrzna konkurencja, menedżerowie nie wspierają inicjatyw i z nimi nie wychodzą, brak wiedzy o pracy innych zespołów,
- ☉ bariery strukturalne – zatrzymywanie najlepszych praktyk w działach/komórkach, presja czasu w działaniu, nierozwinięta struktura IT,
- ☉ bariery polityczno-kulturowe – uboga kultura niepromująca otwartości i budowy wzajemnego zaufania, brak pomocy w rozwiązywaniu konfliktów, brak wspólnego języka, konkurencja pomiędzy działami, brak nagród i promocji pozytywnych działań.

Podobnie sytuacja wyglądała w badanych przedsiębiorstwach, gdzie udało się zidentyfikować pojawiające się bariery w zarządzaniu wiedzą, które jednak przede wszystkim wyraźnie ukazują braki w procedurach. Utrudnia to pracę pracownikom wiedzy, gdyż związane jest z wieloma obszarami, co przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Zidentyfikowane bariery w procesie zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

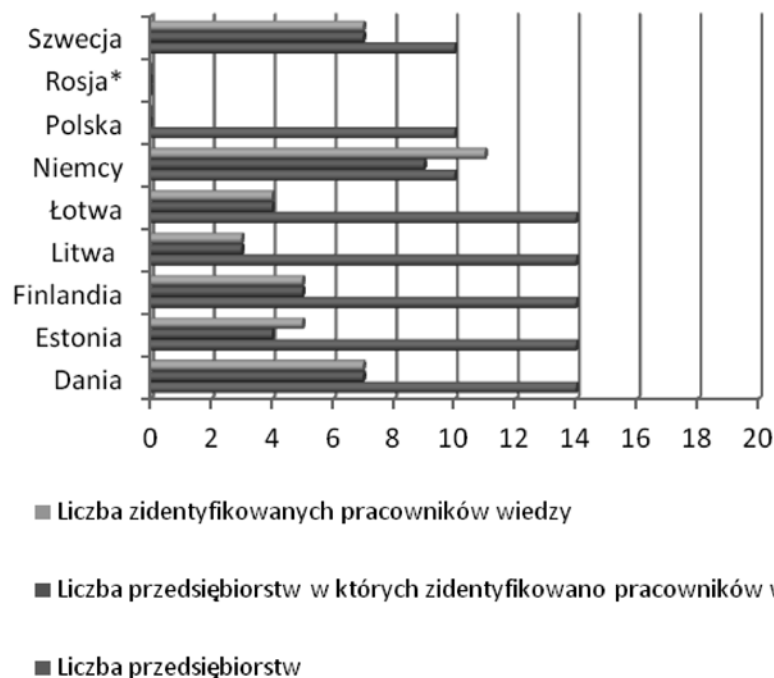


Źródło: opracowanie własne

Powyższe problemy związane z brakiem konkretnych procedur zarządzania wiedzą, połączone z brakiem świadomości głównych zarządów o niedostosowaniu

systemów zarządzania do współczesnej gospodarki i innowacyjnych form walki konkurencyjnej na rynku, przełożyły się na konkretne utrudnienia w pracy wskazane przez zidentyfikowanych pracowników wiedzy w badanych przedsiębiorstwach, które szczegółowo przedstawia rysunek 4. Jest to tym bardziej istotne, iż systemowe spojrzenie na kwestie zarządzania wiedzą pozwala na ustalenie aspektów dotyczących wiedzy i funkcji menedżerskich realizowanych w stosunku do niej. Uwzględniając to podejście, można stwierdzić, że system zarządzania wiedzą jest jednym z podsystemów zarządzania (Domański, 2014, s. 342).

Rysunek 4. Wskazane utrudnienia w pracy przez zidentyfikowanych pracowników wiedzy



Źródło: opracowanie własne

Jak pokazują wszelkie przytoczone powyżej dane z aktualnych badań, zarządzanie pracownikami wiedzy będzie stawało się coraz bardziej kluczowym aspektem, gdyż pozycja konkurencyjna wszystkich przedsiębiorstw na rynku zależeć będzie w dużej mierze od ducha przedsiębiorczości właśnie tych pracowników.

Musi zmienić się także podejście do nich, ponieważ należy dążyć do rozwijania ich kreatywności i inicjatyw oraz tworzenia atmosfery partnerskiej współpracy. Niezależnie jednak od tego, jaką metodę czy strategię wybierze przedsiębiorstwo, by wspomagać (a nawet budować) swoje cele biznesowe poprzez optymalne zarządzanie pracownikami wiedzy, musi oprzeć tę sferę działalności w pierwszej kolejności na niwelacji piętrzących się barier w zarządzaniu wiedzą oraz na dostosowaniu do potrzeb tej grupy pracowników systemu motywacyjnego, który ma pobudzić ich do efektywnego działania.

Zakończenie

Jak pokazują badania, w praktyce gospodarczej nadal niestety dominują bariery utrudniające optymalne wykorzystanie potencjału pracowników do rozwoju firmy. Co gorsza, podczas badań nie udało się zidentyfikować pracowników wiedzy w żadnej z polskich firm biorących w nich udział i, co gorsza, działania ukierunkowane na budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie kompetencji pracowników były w nich najmniejsze. Oczywiście można szukać usprawiedliwienia w tłumaczeniu, że pracownicy wiedzy to nie tylko korzyści przekładające się na sukces firmy, ale również problemy, gdyż trudno ich pozyskać oraz zatrzymać dłużej w miejscu pracy. Pojawiają się również problemy ze zmierzeniem ich efektywności w pracy oraz konflikty z przełożonymi. Jednak, zdaniem autora artykułu, nawet gdy dodatkowo pojawia się u nich niechęć do dzielenia się wiedzą, to i tak są oni jedyną odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym organizacji i tylko oni będą w stanie poprowadzić ją, poprzez tak burzliwe otoczenie, do sukcesu rynkowego.

Wszystkie przedsiębiorstwa zarządzające kapitałem pracowników wiedzy powinny także zdawać sobie sprawę ze zmian, jakie wprowadza ta grupa w dotychczasowej strukturze organizacyjnej, które prowadzą do zmian roli ich samych. Realizacja celów biznesowych na podstawie tworzenia i wykorzystywania wiedzy zmusza firmy do wprowadzania zmian w swoich zadaniach i sposobach ich realizacji.

Najważniejsze stają się teraz działania na rzecz zapewnienia procesu ciągłości zarządzania wiedzą, czyli: pozyskiwanie nowej wiedzy przy zaangażowaniu jak największej liczby pracowników, by następnie umiejętnie nią zarządzać oraz zachęcać wszystkich pracowników do samodoskonalenia, gdyż wtedy pojawi się nowa wiedza (pętla zarządzania wiedzą).

Pozostaje tylko pytanie, jak optymalnie tego dokonać? Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie będzie towarzyszyło autorowi artykułu w dalszym procesie badawczym, ale już teraz można powiedzieć, że na pewno potrzebne są zmiany w zarządzaniu strategicznym wraz z dostosowaniem strategii personalnych do potrzeb pracowników wiedzy, co będzie dużym wyzwaniem dla zarządów oraz współczesnych działów HR.

References

- Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution*. Oxford: Butterworth & Heinemann.
- Amidon, D. (1997). *Inovation Strategy for the Knowledge Economy*. Oxford: Butterworth & Heinemann.
- Barbachowska, B. (2013). Rola informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami ze szczególnym uwzględnieniem informacji finansowych, „*Journal of Modern Science*” 2/17, s. 280.
- Bednarz, J. (2011). *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*. W: H. Treder (red.), *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, s. 113, 116. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School.
- Domański, Z. (2014). Rola i znaczenie wiedzy w procesie zarządzania. W: M. Sitek, I. Niedziółka, A. Ukleja (red.), *Bezpieczeństwo państwa informacji i biznesu*, s. 40. Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie.
- Domański, Z. (2014). Zarządzanie wiedzą w organizacji, „*Journal of Modern Science*” 22, s. 342.
- Drucker, P.F. (1969). *The age of discontinuity*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1997). *Management challenges for the 21st century*. New York: Truman Talley Books.
- Fryczyńska, M. (2003). Pracownicy wiedzy – nowe wyzwanie zarządzania organizacją. „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 1, s. 27.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2004). Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja. „*Gospodarka Narodowa*” 4, s. 11–14.
- Gorynia, M., Kowalski, T. (2008). Globalne i krajowe uwarunkowania funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. „*Ekonomista*” 1, s. 52.
- Horibe, F. (1999). *Managing Knowledge Workers*. New York: John Wiley & Sons.

- Igielski, M. (2013). Produktywność pracowników wiedzy jako główne wyzwanie zarządzania w XXI wieku. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*. Tom I, s. 355–366.
- Igielski, M. (2014). Identyfikacja i rola pracowników wiedzy w polskich przedsiębiorstwach. W: P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu Kapitałem Ludzkim*, s. 138. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin.
- Kwiecień, A. (2013). Pracownik wiedzy – kluczowa postać przedsiębiorstw Nowej Ekonomii. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. „Społeczeństwo informacyjne – rozwój e-gospodarki i gospodarki opartej na wiedzy” 36, s. 78–79, 81–82.
- Majchrzak, M. (2015). Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 1/(34), s. 29–31.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (200). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Mitek, A., Miciuła, J. (2012). Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego* 28, s. 54.
- Orzyłowska, A. (2015). Umiejętności społeczne narzędziem dowódcy. Rozważania teoretyczne. „*Journal of Modern Science*” 24, s. 34.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth*, San Francisco: Berrett-Koehle Publishers.
- Szejniuk, A. (2014). Warunki pracy a efektywność przedsiębiorstwa. „*Journal of Modern Science*” 1/20, s. 248.
- Tubielewicz, K. (2012). Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw. „*Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice*” 2, s. 3.

Audyt bezpieczeństwa informacji działaniem wpływającym na umiejętne zarządzanie administracją publiczną

Information security audit activity affecting the proper management of public administration

Abstract: Visible from the last few years the development of information technology in a rather significant way began to develop a system of competitiveness and effective functioning of any organization. Proper support systems results in more effective and more efficient way to manage all processes and activities of modern public finance sector units. It is observed, however, growing stronger use of information systems that counteract any possible threats. Such actions are most often associated with the possibility of losing or stealing public institutions are fundamental for information. The development of cyber crimes, spyware, or hacker activity can contribute to huge financial losses and image of public administration authorities. This in turn may result in a lack of trust of citizens in public institutions, whose main objective, in addition to the administration of public affairs, it is also proper protection of resources (or personal information). Help in the protection audits are systems that provide management units of knowledge in the field of protection mechanisms implemented in this area.

Keywords: *public management, information security, public administration, auditing, information systems*

Streszczenie: Widoczny od ostatnich kilku lat rozwój technologii informatycznych w dość istotny sposób zaczął kształtować system konkurencyjności i efektywności funkcyjono-

wania każdej organizacji. Prawidłowe wsparcie systemów informatycznych powoduje skuteczniejszy i bardziej wydajny sposób zarządzania wszelkimi procesami i działaniami współczesnych jednostek sektora finansów publicznych. Obserwuje się jednak coraz silniejsze wykorzystywanie systemów informatycznych, które przeciwdziałają wszelkim możliwym zagrożeniom. Takie działania najczęściej związane są z możliwością utraty lub kradzieży fundamentalnych dla instytucji publicznych informacji. Rozwój czynników związanych z przestępstwami informatycznymi, programami szpiegującymi czy działaniami hakerów może przyczynić się do dużych strat finansowych i wizerunkowych organów administracji publicznej. To z kolei może spowodować brak zaufania obywateli do instytucji publicznych, których głównym celem, oprócz administrowania sprawami publicznymi, jest także właściwa ochrona posiadanych zasobów (informacyjnych czy osobowych). Pomocą w tej ochronie są audyty bezpieczeństwa systemów informatycznych, które dostarczają kierownictwu jednostki wiedzy z zakresu wdrażanych mechanizmów ochronnych w tym zakresie.

Słowa kluczowe: *zarządzanie publiczne, bezpieczeństwo informacji, administracja publiczna, audyt, systemy informatyczne*

Wstęp

Właściwa ochrona posiadanych przez jednostkę sektora finansów publicznych wszystkich zasobów stanowi dziś o sile kontroli takiej organizacji. Współczesny świat wymaga od instytucji publicznych umiejętności korzystania z nowoczesnych narzędzi pracy. Działalność coraz większej grupy podmiotów publicznych i prywatnych w dużej mierze zależna jest od szybkiego i efektywnego przetwarzania każdej informacji. Informacja w sektorze publicznym stała się cennym i coraz częściej wykradającym towarem. Dość niebezpiecznym zagrożeniem dla zapewnienia bezpieczeństwa informacji i danych są nie tylko hakerzy, ale również sami pracownicy, którzy w sposób nieumiejętny, świadomy lub nieświadomy udostępniają zastrzeżone informacje osobom trzecim.

Utrata wszelkich ważnych informacji, podlegających ochronie, może także oznaczać utratę braku zaufania do sektora publicznego lub nawet może wywołać problemy natury prawnej. Takie okoliczności jednoznacznie pokazują, iż informacje należy w sposób właściwy chronić oraz w odpowiedni sposób nimi zarządzać. Pomocną formą wspierającą właściwą ochronę informacji jest przeprowadzanie audytów bezpieczeństwa informacji. Autor niniejszej publikacji wskaże główne ele-

menty dotyczące bezpieczeństwa informacji w organach administracji publicznej, wykorzystując do tego celu realizację audytu bezpieczeństwa informacji. Dodatkowo wskazana zostanie współczesna rola audytu wewnętrznego, który odpowiada w dużej mierze za zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa informacji, szczególnie ważnego w okresie wykorzystywania środków unijnych.

1. Istota bezpieczeństwa informacji w jednostkach sektora finansów publicznych

Celem bezpieczeństwa informacji w jednostkach sektora finansów publicznych jest przede wszystkim zapewnienie, że wszystkie aktywa informacyjne, posiadane przez organizację, zabezpieczone są w stopniu właściwym. Niewłaściwa ochrona informacji, w tym wszystkich informacji publicznych, szczególnie tych przetwarzanych w systemie informatycznym, może przyczynić się do braku dostępu do informacji, naruszenia nieautoryzowanego ujawnienia informacji oraz w konsekwencji może spowodować naruszenie obowiązujących regulacji prawnych.

Jednostki sektora finansów publicznych zawsze dążą do realizacji wyznaczonych celów, które wykonują w ramach przypisanych im zadań publicznych, gdzie realizacja zadań statutowych ma najczęściej charakter obligatoryjny. W ramach wykonywania tych zadań należy zapewnić im właściwy i kontrolowany poziom bezpieczeństwa. Zapewnienie w taki sposób odpowiedniej ochrony wszelkich zasobów organizacji, w tym ochrony zasobów informatycznych, wymusza na kierownictwie jednostki dużą odpowiedzialność za nadzorowane obszary. Niewątpliwie dość ważne staje się również zapewnienie ciągłości procesów zadaniowych. Polega ona na kreowaniu wizerunku organu administracji publicznej, skierowanej na realizację wyznaczonych zadań (Polaczek, 2006, s. 51–57). Trzeba też zauważyć, iż obecnie realizowane w jednostkach sektora finansów publicznych systemy ochronne informacji zostały wyznaczone na trzech poziomach zarządzanych. Do tych poziomów można zakwalifikować:

- 1) poziom bezpieczeństwa instytucji publicznej (poziom I),
- 2) poziom bezpieczeństwa teleinformatycznego w instytucji publicznej (poziom II),
- 3) poziom bezpieczeństwa systemów instytucji (poziom III).

Powyższe systemy wyposażone są w stałe elementy, które charakteryzują sposób i właściwość ochronną każdego z poziomów. Tymi elementami najczęściej są

działania wyznaczające cel do realizacji, wskazanie horyzontalnej strategii zabezpieczenia jednostki wraz z określeniem polityki rozwoju organu administracji publicznej (Sitek, Trzaskalik, 2011, s. 316–318).

Pierwszy z omawianych poziomów bezpieczeństwa instytucji publicznych wskazuje cele oraz strategię rozwoju. Poziom ten skupiony jest także na wskazaniu właściwych przepisów prawnych, które obrazują poziom wyznaczonego bezpieczeństwa.

Drugi poziom obejmujący swoim zasięgiem bezpieczeństwo teleinformatyczne w instytucjach publicznych przyczynia się do budowania ochrony posiadanych przez jednostkę systemów oraz zasobów teleinformatycznych. W tym względzie każda jednostka sektora finansów publicznych powinna uwzględniać informacje, które podlegają odrębnym regulacjom prawnym. Można wskazać tutaj przepisy o ochronie informacji niejawnych, które powinny podlegać szczególnej ochronie ze strony zarówno kierownictwa jednostki, jak i przyjętych regulacji prawnych (ustawa o ochronie informacji niejawnych). Ostatni poziom charakteryzujący poziom bezpieczeństwa systemów informacji wyznacza cele wraz z polityką bezpieczeństwa przypisane konkretnemu systemowi w organizacji. W ten sposób wyznaczając dokumenty polityk bezpieczeństwa, definiuje się wszelkie procesy oraz zaangażowane osoby, aby móc zapewnić odpowiednią koordynację poszczególnych poziomów bezpieczeństwa oraz zgodność wskazanych działań (Lisiecki, Sitek, 2011, s. 110–113).

Trzeba też wskazać, iż zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa dla całej organizacji musi przyczyniać się do zapewnienia odpowiednich dla niej warunków. W ramach tego procesu można wskazać m.in.:

- poufność – jest to odpowiednia właściwość zapewniająca, która wskazuje, iż informacje podlegające szczególnej ochronie nie są udostępniane lub ujawniane tzw. nieautoryzowanym osobom,
- integralność danych – omawiana właściwość zapewniająca dostarcza wiedzy, iż dane i informacje nie zostały w żaden sposób zmienione lub zniszczone przez nieuprawnione osoby lub procesy,
- integralność systemu – proces wskazujący na pełną ochronę, gdzie informacje w systemie są wolne od nieautoryzowanych działań,
- dostępność – jest to właściwość, która powoduje, że informacje są dostępne i możliwe do wykorzystania w wyznaczonym czasie przez upoważniony (autoryzowany) podmiot.

Trzeba również mieć na uwadze fakt, iż w jednostkach sektora finansów publicznych istnieje uzasadniona konieczność tworzenia pomocnych dokumentów wewnętrznych (procedur ochronnych). W ocenie autora organy administracji publicznej coraz częściej wyznaczają zapisane i zaakceptowane przez kierownictwo jednostki pisemne procedury, które przypisane są poszczególnym obszarom funkcjonowania danej organizacji. Procedury te muszą być również sukcesywnie i okresowo aktualizowane w celu dostosowania obowiązującego systemu zabezpieczeń do zmieniających się uwarunkowań organizacyjnych, prawnych i zarządczych. Niech przykładami tworzenia takich wewnętrznych procedur będą:

- zasady korzystania z komputerów stacjonarnych oraz przenośnych,
- korzystanie z poczty elektronicznej,
- korzystanie z zasobów internetu,
- zasady obiegu dokumentów finansowych,
- mechanizmy odzyskiwania danych po awarii systemów informatycznych.

W tworzeniu odpowiednich procedur bezpieczeństwa oraz przygotowywaniu zaangażowanych pracowników do pracy nad zapewnieniem właściwej ochrony nad wszystkimi zasobami w organizacji niewątpliwie kluczową rolę odgrywa aktywność kierownictwa jednostki w tym zakresie. Trzeba pamiętać, iż za całą politykę funkcjonowania organu administracji publicznej odpowiada kierownik jednostki. To od jego zaangażowania, poparcia dla budowy systemów ochronnych nie uda się zbudować skutecznej polityki bezpieczeństwa, chroniącej organizację. Zapewne dość uzasadnionym argumentem dla aktywności kierownictwa jednostki w budowie polityk bezpieczeństwa jest sytuacja, iż to właśnie ono odpowiada za zapewnienie bezpieczeństwa informatycznego oraz ochrony informacji w organach administracji publicznej (Gryz, 2011, s. 74–77). Właściwe poparcie kierownictwa jednostki dla budowy odpowiedniej polityki bezpieczeństwa jest bardzo ważnym impulsem dla zatrudnionych w organizacji pracowników. Mogą oni wówczas liczyć na akceptację zaproponowanych przez siebie mechanizmów kontrolnych wraz z zakupem odpowiedniego sprzętu informatycznego, który zabezpiecza posiadane przez jednostkę informacje.

2. Audyt bezpieczeństwa informacji w sektorze publicznym

Omawiając zagadnienia związane z realizacją audytów bezpieczeństwa informacji w jednostkach sektora finansów publicznych, warto przywołać charakterystykę oraz

istotę audytu wewnętrznego. Wprawdzie audyt wewnętrzny w sektorze publicznym wykorzystywany jest już od wielu lat, to jednak jego rola bywa czasami niedoceniana. Szczególnie większą uwagę powinno się poświęcać wykorzystaniu audytu wewnętrznego do oceny jakości zabezpieczenia informacji w instytucjach publicznych.

W odniesieniu do przepisów prawnych dyspozycja zawarta w art. 272 ust. 1 ustawy o finansach publicznych wskazuje, iż audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze (ustawa o finansach publicznych). Ponadto wspomniana ocena dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce.

Należy również zaznaczyć, iż będące w posiadaniu przez instytucje publiczne zasoby informacyjne oraz teleinformatyczne podlegają nieustannym ewolucjom oraz zmianom. W kwestii zmian zachodzących w obszarze informatycznym można niewątpliwie zauważyć, iż w szybkim tempie pojawiają się nowe rozwiązania technologiczne oraz nowe sposoby wykorzystania informatyki w funkcjonowaniu sektora publicznego. Jednak dla pełnej analizy istniejących zabezpieczeń ochronnych, wskazującej wyznaczenie prawidłowego poziomu bezpieczeństwa, obowiązkiem staje się przeprowadzenie audytu bezpieczeństwa informacji. Istnieją różne definicje określające pojęcie audytu bezpieczeństwa informacji. Należy wskazać tutaj charakterystykę audytu bezpieczeństwa informacji w podziale na audyt bezpieczeństwa oraz audyt systemu informatycznego (Liderman, 2012, s. 86–93). Audyt bezpieczeństwa jest niezależnym przeglądem wraz z weryfikacją zapisów przetwarzania danych. Konsekwencją takich czynności stanowi najczęściej ustalenie prawidłowości funkcjonowania kontroli systemowej. Celem tej kontroli jest dostarczenie kierownictwu jednostki odpowiedniego zapewnienia, które związane jest z realizacją polityki bezpieczeństwa. Wykorzystywany w sektorze publicznym audyt systemu informatycznego utożsamiany jest z weryfikacją przyjętych procedur, których obecność można dostrzec w systemach przetwarzania danych. Ich cel stanowi także ocena skuteczności oraz poprawności stosowanych procedur, której wynikiem jest wskazanie zaleceń audytowych. Audyt systemów informatycznych powinien również dokonywać okresowo weryfikacji przyjętej w jednostce polityki bezpieczeństwa. Audyt bezpieczeństwa oraz audyt systemu informatycznego powinien być przeprowadzany w regularnych odstępach

pach czasu, a nie tylko w sytuacjach stwierdzonych naruszeń zabezpieczeń czy kluczowych zmian w konfiguracji ustawień teleinformatycznych. Pozwoli to na prawidłową ocenę zaistniałych zmian i wprowadzenie ulepszeń do obowiązujących już mechanizmów ochronnych.

W warunkach wszechobecnej globalizacji, postępującej cyfryzacji dokumentów oraz rosnącej z każdym rokiem popularności internetu zrodziła się potrzeba wprowadzenia zmian w modelu postrzegania kwestii zapewnienia bezpieczeństwa informacji. Stąd ustawodawca w dyspozycji zawartej w § 20 ust. 2 pkt 14 rozporządzenia Rady Ministrów z 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych wskazał obowiązek zapewnienia okresowego audytu wewnętrznego w zakresie bezpieczeństwa informacji, nie rzadziej niż raz na rok (rozporządzenie w sprawie systemów teleinformatycznych). Regulacja ta weszła w życie 31 maja 2012 roku. Jednak dość długo nie była respektowana ze względu na dość nieklarowne sformułowania, które powodowały wątpliwości i trudności w zakresie jej zastosowania. Dopiero 26 kwietnia 2013 roku na swojej stronie internetowej Minister Finansów opublikował wspólne stanowisko w tej kwestii Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji oraz Ministerstwa Finansów, które zawierało główne wytyczne dotyczące prowadzenia audytu wewnętrznego w zakresie bezpieczeństwa informacji.

Trzeba też zaznaczyć, iż w § 20 ust. 1 przedmiotowego rozporządzenia wskazano główne wymagania w stosunku do systemów teleinformatycznych, w których przetwarzane są najczęściej rejestry publiczne zapisywane w postaci teleinformatycznej. Zgodnie z tym przepisem podmiot realizujący zadania publiczne opracowuje i ustanawia, wdraża i eksploatuje, monitoruje i przegląda oraz utrzymuje i doskonali system zarządzania bezpieczeństwem informacji zapewniający poufność, dostępność i integralność informacji z uwzględnieniem czterech głównych atrybutów, tj. autentyczności, rozliczalności, niezaprzeczalności oraz niezawodności. Niewątpliwie proces zarządzania bezpieczeństwem informacji realizowany jest poprzez dostarczenie kierownictwu warunków, które umożliwiają prawidłową realizację wraz ze skuteczną egzekucją działań wskazanych w § 20 ust. 2 rozporządzenia w sprawie systemów teleinformatycznych, do których zaliczyć można m.in.:

- zapewnienie aktualizacji regulacji wewnętrznych, które dotyczą zmieniającego się otoczenia,

- ⊕ utrzymywanie aktualności inwentaryzacji posiadanego sprzętu oraz oprogramowania służącego do przetwarzania informacji,
- ⊕ przeprowadzanie okresowych analiz obejmujących ryzyko utraty integralności, dostępności oraz poufności informacji,
- ⊕ podejmowanie działań zapewniających, iż osoby, które są zaangażowane w proces przetwarzania informacji, posiadają właściwe uprawnienia,
- ⊕ zapewnienie okresowych szkoleń pracowników zaangażowanych w proces przetwarzania informacji,
- ⊕ zapewnienie ochrony przetwarzanych informacji przed ich kradzieżą, uszkodzeniami lub nieuprawnionym dostępem,
- ⊕ zabezpieczenie informacji w sposób, który ustrzeże je przed nieuprawnionym dostępem, ujawnieniem, modyfikacją oraz usunięciem,
- ⊕ ustalenie głównych zasad postępowania z informacjami, które powinny gwarantować możliwość wystąpienia ryzyka lub kradzieży informacji,
- ⊕ zapewnienie właściwego poziomu bezpieczeństwa, który stosowany jest w systemach teleinformatycznych w organach administracji publicznej (rozporządzenie w sprawie systemów teleinformatycznych).

W sytuacji gdzie kwestie obejmujące bezpieczeństwo informacji przekazano komórce audytu wewnętrznego, Ministerstwo Finansów opracowało wytyczne dotyczące jego prowadzenia. W związku z faktem powierzenia komórce audytu wewnętrznego realizacji audytu wewnętrznego w zakresie bezpieczeństwa informacji należało uzupełnić kartę audytu wewnętrznego oraz pozostałe dokumenty o zapisy, które precyzyjnie wyznaczały komórkę audytu wewnętrznego jako podmiot odpowiedzialny za realizację zadania w zakresie takiej polityki.

W dalszej opinii Ministerstwo Finansów zauważyło, iż audyt w zakresie bezpieczeństwa informacji powinien być przeprowadzany w formie tzw. zadań zapewniających. Stąd realizacja audytu bezpieczeństwa informacji jako zadania zapewniającego następuje z uwzględnieniem wymogów określonych we wspomnianej już ustawie z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (ustawa o finansach publicznych) oraz rozporządzeniu Ministra Finansów z 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego (rozporządzenie w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego).

Powyższe działania muszą jednak uwzględniać w szczególności:

- konieczność umieszczania zadania zapewniającego w zakresie bezpieczeństwa informacji w rocznym planie audytu wewnętrznego na dany rok budżetowy; w sytuacji jednak gdyby takie zadanie nie wynikało bezpośrednio z przeprowadzonej analizy ryzyka, głównym czynnikiem wskazującym możliwość jego realizacji w obszarze bezpieczeństwa informacji mogłaby być dyspozycja zawarta w § 7 ust. 1 pkt 3 rozporządzenia w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego;
- przygotowanie programu zadania audytowego obejmującego sprawy bezpieczeństwa informacji;
- konieczność uzgadniania oraz komunikowania wyników zadania zapewniającego w formie sprawozdania.

Każdy kierownik jednostki sektora finansów publicznych, który decyduje się na przekazanie komórce audytu wewnętrznego realizacji audytu wewnętrznego w zakresie bezpieczeństwa informacji, musi uwzględniać wskazanie obszaru ryzyka w tym zakresie oraz wskazać zasoby osobowe komórki audytu wewnętrznego do realizacji takich zadań. Co więcej, kierownik jednostki powinien zawsze uwzględniać fakt, czy pracownicy komórki audytu wewnętrznego posiadają odpowiednią wiedzę, kwalifikacje, doświadczenie, a także znajomość metodologii przeprowadzenia audytu wewnętrznego w zakresie bezpieczeństwa informacji. W sytuacji kiedy uzna, że taka wiedza i kompetencje są niewystarczające, najbardziej zasadne w takim przypadku wydaje się skorzystanie z pomocy ekspertów, doradców wewnętrznych lub zewnętrznych. Takie podejście sprzyja zapewnieniu lepszego zarządzania wszelkimi procesami w organizacji.

W ramach przeprowadzanych audytów bezpieczeństwa informacji dość ważną rolę staje się także wykorzystywanie kontroli wspomagającej system zarządzania przedmiotowym audytem (Jagielski, 2012, s. 132–140). Najczęściej podstawowym celem takiej kontroli jest ustalenie, czy przewidziany stan został urzeczywistniony. Zasadne w takiej sytuacji staje się zbadanie (porównanie) stanu rzeczywistego ze stanem postulowanym. W miejscu, gdzie kontrola będzie elementem wspierającym poziom kierowania lub nadzoru, będzie ona skoncentrowana na wyjaśnieniu głównych przyczyn takiego stanu wraz ze wskazaniem możliwych działań naprawczych, eliminujących w przyszłości takie zdarzenia.

3. Ochrona systemów teleinformatycznych w jednostkach sektora finansów publicznych

Dość ważną rolę w zakresie audytu bezpieczeństwa informacji w organach administracji publicznej stanowi zapewnienie właściwego poziomu ochrony systemów informatycznych. W ramach tych działań można wskazać kilka kluczowych zadań, które obejmują przede wszystkim zapewnienie właściwego bezpieczeństwa fizycznego danych oraz bezpieczeństwa logicznego, a także zagwarantowanie bezpieczeństwa prawnego.

Bezpieczeństwo fizyczne w instytucjach publicznych skupione jest w dużej mierze na zapewnieniu bezpieczeństwa infrastruktury organizacji, posiadanych zasobów dokumentacyjnych oraz informacji, co chroni je przed nieautoryzowanym dostępem do nich podmiotów nieupoważnionych. W ramach prawidłowego zapewnienia omawianego bezpieczeństwa fizycznego posiadanych zasobów należy zastosować środki, które będą mogły skutecznie przeciwdziałać poniższym zagrożeniom, do których zaliczyć można m.in.:

- ☉ działanie czynników środowiskowych,
- ☉ niewłaściwe i nieostrożne użytkowanie infrastruktury technicznej,
- ☉ dostęp do infrastruktury przez osoby nieuprawnione.

Należy mieć także świadomość, iż zapewnienie właściwej ochrony bezpieczeństwa wszelkich procesów w organizacji, poprzez realizację audytu w zakresie bezpieczeństwa informacji, zawsze generuje określone koszty, które trzeba ponieść. Biorąc pod uwagę jednak fakt, iż nigdy nie uda się całkowicie wyeliminować możliwości pojawienia się zagrożeń, należy w takiej sytuacji zapewnić odpowiednie bezpieczeństwo fizyczne, wykorzystując do tego możliwe kombinacje nakładających się na siebie kontroli i działań audytowych.

Bezpieczeństwo logiczne w jednostkach sektora finansów publicznych wiąże się najczęściej z zapewnieniem odpowiedniego zabezpieczenia systemów informatycznych przed nieautoryzowanym dostępem do nich osób nieuprawnionych. W takiej sytuacji przyznanie niewłaściwych praw dostępu może przyczynić się do powstania ryzyka wystąpienia różnorodnych zagrożeń, które mogą negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie danej organizacji (Kifner, 1999, s. 46–48).

Należy także odnieść się do bezpieczeństwa prawnego systemów informatycznych w organach administracji publicznej. Bezpieczeństwo to bada zgodność

funkcjonujących systemów informatycznych z obowiązującym prawem (zasadą legalności). W tym zakresie bezpieczeństwo prawne rozumiane jest jako:

- legalność używanego w jednostkach sektora finansów publicznych oprogramowania,
- zgodność z zasadą legalności przetwarzanych danych.

Bezpieczeństwo prawne najczęściej określa wskazanie legalności posiadane-go przez daną organizację oprogramowania. Obserwuje się jednak sytuacje, iż na rynku wiele współczesnych podmiotów realizujących audyty informatyczne najczęściej świadczy usługi związane z przeprowadzeniem inwentaryzacji oprogramowania (Liderman, 2012, s. 81–93). Instytucje publiczne przeprowadzające audyty bezpieczeństwa informacji powinny zatem skupiać się na analizie obszarów ryzyka, związanych z zapewnieniem odpowiedniej ochrony prawnej. Zagadnienia odnoszące się do legalności oprogramowania mogą być czasem połączone z bezprawnym przenoszeniem własności intelektualnej, które jednak w sektorze publicznym zdarza się sporadycznie. Problemem stają się również obszary związane z nieprawidłowym zarządzaniem licencjami oprogramowania, które mogą najczęściej dotyczyć:

- ilości właściwych użytkowników,
- ograniczenia czasowego wykorzystywania danego programu,
- wskazania liczby stanowisk, na których dane oprogramowanie może zostać zainstalowane,
- ilości stanowisk pracy, na których oprogramowanie może być równocześnie używane.

Trzeba też wskazać, iż audyty bezpieczeństwa informacji w zakresie ochrony systemów informatycznych obejmują swoim zakresem także wszelkie sieci komputerowe, które przeznaczone są do przetwarzania informacji niejawnych i ochrony danych osobowych (ustawa o ochronie danych osobowych). Takie audyty mają na celu przede wszystkim ochronę przed nieuprawnionym ujawnieniem określonej kategorii informacji. Działania takie skupione są również na zabezpieczeniu takich informacji przed ich przypadkowym lub celowym wykorzystaniem niezgodnym z prawem (Forystek, 2005, s. 65–72). Współczesne podejście instytucji publicznych do przedmiotowego zagadnienia narzuca konieczność opracowania właściwej dokumentacji, która zawiera podstawowe procedury zabezpieczające

systemy teleinformatyczne organów administracji publicznej. Najczęściej tymi dokumentami są w szczególności główne wytyczne dotyczące bezpieczeństwa systemu wraz z procedurami bezpieczeństwa systemu teleinformatycznego. Należy wskazać kilka podmiotów odpowiedzialnych za zapewnienie bezpieczeństwa teleinformatycznego. Zaliczyć można do nich przede wszystkim:

- kierownika jednostki organizacyjnej,
- pełnomocnika do spraw ochrony informacji,
- administratora systemu bezpieczeństwa teleinformatycznego.

Zakończenie

Efektom realizacji zadań audytowych związanych z bezpieczeństwem informacji jest przede wszystkim poprawa stanu ochrony systemów informacyjnych i teleinformatycznych, która wspomagana jest systemem wdrażanych zaleceń wydawanych przez zespół audytowy. Dość ważnym elementem zwiększającym poziom bezpieczeństwa staje się zmiana świadomości wszystkich pracowników w zakresie bezpieczeństwa informacji instytucji publicznych. Taki sposób rozumowania przyczynia się do lepszego zrozumienia konieczności wprowadzenia niezbędnych zmian w obszarze bezpieczeństwa informacji w jednostce sektora finansów publicznych.

Trzeba zaznaczyć, iż wraz ze zmianami organizacyjnymi funkcjonujących organów administracji publicznych zmienia się także system pracy, który coraz częściej wykorzystuje narzędzia cyfrowe i informatyczne do zarządzania zadaniami. Dużą rolę w tym procesie stanowi odpowiednie zapewnienie bezpieczeństwa związanego ze środowiskiem informacyjnym. To z kolei powoduje obowiązek zastosowania pomocnych zasad związanych z ochroną fizyczną, logiczną i prawną. Należy także wdrożyć mechanizmy kontrolne (ochronne), które ułatwiają wykonywanie zadań publicznych zgodnie z obowiązującym prawem. Dużą rolę w zapewnieniu właściwej ochrony odgrywa kierownictwo jednostki, które wykorzystuje informacje z przeprowadzanych audytów bezpieczeństwa informacji. W takiej sytuacji wszelkie zabezpieczenia, procedury oraz metody nadzoru powinny być wyselekcjonowane w sposób jak najbardziej optymalny. Podejście takie dość często przyczynia się do poniesienia pewnych wydatków, które jednak będą miały w późniejszym czasie odzwierciedlenie w efektach rozwojowych organów administracji publicznej. Dość wyjątkową kwestią staje się również prawidłowa organizacja systemu informatycznego funkcjonującego w danej jednostce

sektora finansów publicznych. Należy zadbać o właściwy dobór celów kontroli oraz mierników mogących wpłynąć na stworzenie odpowiednich zabezpieczeń w organizacji, wykorzystując do tego celu audyty bezpieczeństwa informacji.

References

- Forystek, M. (2005). *Audyt informatyczny*. Warszawa: InfoAudit sp. z o.o.
- Gryz, J. (2011). *Zarys teorii bezpieczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo AON.
- Jagielski, J. (2012). *Kontrola administracji publicznej*. Warszawa: LexisNexis.
- Kifner, T. (1999). *Polityka bezpieczeństwa i ochrony informacji*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Liderman, K. (2012). *Bezpieczeństwo informacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Lisiecki, M., Sitek, B. (2011). *Bezpieczeństwo dużych i średnich aglomeracji z perspektywy europejskiej*. W: S. Tafaro, *Kontrola władzy: wczoraj i dziś*, s. 110–113. Józefów, Wydawnictwo: WSGE.
- Polaczek, T. (2006). *Audyt bezpieczeństwa informacji w praktyce. Praktyczny przewodnik po zagadnieniach ochrony informacji*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Sitek, B., Trzaskalik, R. (red.) (2011). *Zarządzanie informacją i energią w systemie bezpieczeństwa Unii Europejskiej*. W: A. Antczak, *Bezpieczeństwo informacji jako jeden z istotnych elementów strategii bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, s. 316–318. Józefów, Wydawnictwo: WSGE.

Akty prawne:

- Rozporządzenie Ministra Finansów z 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego (Dz. U. z 2010 r. Nr 21, poz. 108).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz. U. z 2012 r. poz. 526 ze zm.).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2014 r. poz. 1182 ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885 ze zm.).
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. z 2010 r. Nr 182, poz. 1228 ze zm.).

Mystery Shopper – moda czy konieczność

Mystery Shopper – fashion or compulsion

Abstract: The Financial market is growing fast within modernization of products and their specifications, but mainly the way you sell the products. The main impact has the way that bank's employees treat their clients. By providing the proper and specific training to each employee whose role is to sell bank products leads to company's profit. To express the importance of the client's needs, to understand them and own them is a key to success. You have to build a special bond between an employee and the client. Nowadays the huge competition in financial market, especially within banks and the range of their products leads towards clients needs. You have to know their specific needs and cater for them. The tool to help to measure any sales effectiveness is the Mystery Shopper program. Once they visit a specific place they fill in a specially design questionnaire to share and describe their experience. All employees are aware of such a program and this is why they have to treat each client the same way. The way that questionnaire has been design helps to improve the work in a specific fields. This means all improvements done can only lead a company towards financial success. This is why the Mystery Shopper program not only works in banks but other businesses such as shops, restaurants and hotels which provide customer service. Each business in order to achieve the best and be a leader in their own field needs to know their customer's needs. They need to provide the highest service to the clients.

Keywords: *Mystery Shopper, customer, customer service, marketing, bank, competition*

Streszczenie: Rynek finansowy rozwija się nie tylko w zakresie modernizacji produktów, ale przede wszystkim poprzez udoskonalanie sposobów ich sprzedaży. Postawa pracowników banku wobec klientów ma być gwarantem skutecznej sprzedaży. Istniejąca

konkurencja przyczynia się do coraz szerszego i drobiazgowego wypełniania potrzeb klientów. Narzędziem oceniającym sposób i skuteczność sprzedaży w bankowości jest ankieta wypełniana przez Mystery Shoppera po wizycie w banku. Jego obecność i stosowane metody oceny niejako wymuszają obsługę każdego klienta w taki sposób, aby przekładało się to na mierzalny sukces finansowy instytucji. Dlatego działanie Mystery Shoppera jest rozszerzane na inne gałęzie usług. Każdy sektor sprzedaży i usług, posiadający potrzebę konkurencyjności na rynku, będzie stosował wszelkie elementy takiego podejścia do klienta, aby poziom świadczonych usług był postrzegany jako absolutnie najwyższy.

Słowa kluczowe: *Mystery Shopper, klient, obsługa klienta, marketing, bank, konkurencja*

Wstęp

Jednym z wyznaczników osiągnięcia sukcesu na rynku, na przykład w sferze finansowej, jest pokonanie konkurencji. Od kilku lat w sektorze bankowym obserwowane jest zabieganie nie tylko o utrzymanie dotychczasowego klienta, ale przede wszystkim pozyskanie nowego. W erze reklamy i chęci osiągnięcia zysku za wszelką cenę okazuje się to bardzo trudne. Klient jest z jednej strony wyedukowany, świadomy swoich możliwości i oczekiwań, ale co najistotniejsze – przyzwyczajony do szczególnego traktowania. Z drugiej strony musi więc mieć odpowiedniego partnera do realizacji swoich potrzeb. Dlatego bankowość dąży do maksymalizacji doznań klientów w taki sposób, aby wywołać u nich pozytywne emocje. Klient powinien podejmować świadomą decyzję dotyczącą danego zakupu. Istotne jest również jego nastawienie do danej marki, bo tylko dzięki temu wartość wizerunkowa danej firmy zostanie wzbogacona. Z uwagi na fakt, że konkurencja na rynku, w większości gałęzi gospodarki, jest ogromna, powstały nowe metody konkurowania, które muszą być nie tyle skuteczne, co przede wszystkim etyczne.

Mówimy, że przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną, gdy dysponuje środkami pozwalającymi pokonać rywali w walce o klienta. „(...) fundamentem przewagi konkurencyjnej jest oryginalny system biznesowy, w ramach którego baza zasobowa, system działania i pozycja w układzie produkt – rynek łączą się ze sobą w taki sposób, by dostarczać klientom wyroby i usługi jak najdokładniej odpowiadające ich potrzebom” (Wit i Meyer, 2007, s. 166).

Wraz ze wzrostem konkurencji rosną również wymagania klientów. I właśnie pozytywne postrzeganie przez klienta danego banku można wzmocnić, co w per-

spektywie przyniesie przyszłościowe skuteczne oddziaływanie. Zaspokajanie oczekiwanych potrzeb klienta ma wymiar jedynie w kontekście długofalowym. Istotne jest to, w jaki sposób organizują działania w tym zakresie banki, jaką obierają strategię, i to na obecnym etapie zabiegania o klienta.

Produkt, który nie powoduje zadowolenia nabywcy i nie skłania go do zakupu, nie ma wartości rynkowej. Musi on budzić pragnienie zakupu. Marketingowa wartość produktu (dobra lub usługi) jest kompozycją różnych rodzajów korzyści i zadowolenia, jakie uzyskują nabywcy. Te czynniki nie są łatwe do sformułowania – szczególnie w początkowej fazie funkcjonowania na rynku. Zaspokojenie potrzeb odbiorcy, źródło osiągniętej satysfakcji z nabytego produktu powoduje przyzwyczajenie – przywiązanie do danej firmy (Antczak i Antczak-Barzan, 2014, s. 32).

Dlatego należy przyrzeć się ewaluacji podejścia usługodawców w stosunku do klientów. Dziś już nikt nie ma wątpliwości, że to właśnie postawa pracownika-sprzedawcy wobec klienta, przyczyniająca się do zwiększenia sprzedaży, jest jednym z głównych kluczy do osiągnięcia sukcesu finansowego danej organizacji. Zanim zostanie zaplanowany sposób jej działalności, który zależy oczywiście od rodzaju branży, wielkości organizacji i różnorodności rynku, w którym funkcjonuje, uwzględnione zostaną wszelkie możliwe aspekty marketingowe. Należy położyć nacisk na poszukiwanie sposobu prowadzącego do osiągnięcia celu i sprowadzenia przewagi konkurencyjnej.

Analizowanie odniesienia mierzalnego sukcesu będzie badane poprzez płaszczyznę sposobów oferowania produktów i usług w bankowości. Głównym przykładowym przedmiotem badania będzie sfera finansowa, a konkretnie banki, ale będzie to można odnieść do szerokiego spektrum usługodawców. Elementem podlegającym ocenie będzie sposób obsługi klienta. Formą mierzalną preferowanych zachowań pracowników będzie zaś metoda badania poziomu obsługi klienta, nosząca nazwę Mystery Shopper lub Tajemniczy Klient. „Ten typ badania jest stosowany w Stanach Zjednoczonych od lat 1940-tych. Początkowo interesowano się nimi tylko w bankowości, by dopiero w połowie lat 1980-tych znalazły szersze zastosowanie. W Polsce jest to metoda dość nowa, ale coraz chętniej stosowana i wykorzystywana” (Meder, 2005, s. 14). Badanie Mystery Shopper polega na wizycie w wybranym do sprawdzenia i ocenienia miejscu i obiektywnym wypełnieniu wcześniej przygotowanej ankiety, stanowiącej specjalne sprawozdanie z pobytu. Wynik ankiety stanowi podstawę do określenia, czy dane miejsce wła-

ściwie, czyli zgodnie z obowiązującymi normami obsługi klienta, dba o każdego nabywcę. Zawiera ona również ocenę wyglądu i funkcjonalności placówki oraz dostępności materiałów marketingowych, a także prezencji pracowników i ich zachowań. Osoby zajmujące się wcielaniem się w rolę klienta noszą nazwę *Mystery Shopper*, *Tajemniczy Klient*, *Audytor* lub *Ankieter*.

Zgodnie z definicjami kategorii badań, zawartymi w załączniku do Regulaminu kontroli zgodności pracy ankieterów z normami jakości określonymi w Programie Kontroli Jakości Pracy Ankieterów, dostępnym na stronie internetowej (2014), kategoria ta obejmuje wszystkie rodzaje badań, w których audytor „wciela” się w rolę klienta, a następnie przekazuje firmie badawczej swoje uwagi i obserwacje na temat funkcjonowania danej placówki (wyglądu, jakości obsługi, zakresu oferowanych świadczeń itp.). Badanie to jest formą monitorowania jakości działalności punktów sprzedaży detalicznej i usługowych, a dane informacje uzyskane w trakcie jego realizacji nie służą innym celom niż poznawcze (np. celom szkoleniowym, zmianie zasad wynagradzania, indywidualnej ocenie pracowników). W badaniach tych musi być zapewniona całkowita poufność zebranych danych. W przypadku gdy poufność nie jest gwarantowana, badania takiego nie włącza się do kategorii badania *Mystery Shopping* i nie podlega ono audytowi.

Miejsc, które mogą uczestniczyć w wizycie *Mystery Shoppera*, jest bardzo dużo i co istotne – pojawiają się coraz to nowe usługi, które chcą być poddane ocenie w niniejszym przedsięwzięciu. Są to sklepy, stacje benzynowe, restauracje, fryzjerstwo, spa, urzędy miast, wyższe uczelnie, ubezpieczalnie i placówki bankowe.

Celem niniejszego artykułu jest analiza i ustalenie, czy obecność *Mystery Shoppera* jest koniecznością w realizowaniu skutecznej sprzedaży. Oprócz szczegółowego przedstawienia aspektów mających za zadanie przygotowanie pracowników banku do właściwej obsługi klienta, zostanie pokazany cały proces rozmowy sprzedażowej. Analizie zostaną poddane także elementy wizualne i odczucia klientów, których występowanie ma przyczynić się nie tylko do nabycia produktu, ale przede wszystkim trwałego związania się z danym bankiem.

1. Omówienie strategii *Mystery Shoppera*

Horyzont czasowy na przestrzeni ostatnich lat, ewolucja w kwestii sposobów obsługi klienta doprowadziły do stanu, gdzie zmieniło się bardzo dużo, można nawet powiedzieć, że zmieniło się wszystko. Rynek w sektorze bankowym okazał się bardzo chłonny na zmiany, które miałyby doprowadzić do osiągnięcia

spektakularnych zysków. Zaczęły być widoczne działania i zachowania, które jeszcze do niedawna nie były spotykane. Banki przeszły swoistą metamorfozę z punktu widzenia aspektów dotyczących obsługi klienta. Obejmuje to wizualizację nie tylko placówek, reklam medialnych, ale także wszystkich elementów, których można doświadczyć, po przekroczeniu progu dowolnego banku, który chciałby się ubiegać o miano poważnego partnera w szeroko pojętych finansach. Celem banków jest konsekwentna realizacja wyznaczonego programu rozwoju i umacniania swojej pozycji. I co równie ważne – wzmacniania marki banku i jego pozycji na rynku.

Zamierzeniem „(...) jest także utrwalenie w świadomości nabywcy marki produktu (zespołu widocznych i niewidocznych wartości, które wyróżniają korzystnie produkt od innych). Marka jest prawną, ekonomiczną oraz intelektualną wartością firmy, stanowi część rynkowej wartości. Chroni produkt przed konkurencją, sprzyja przywiązaniu się nabywcy do wyrobu, symbolizuje w swoim wyrazie jakość danej firmy” (Antczak i Antczak-Barzan, 2014, s. 51).

Do osiągnięcia zamierzonego sukcesu niezbędne jest zapewnienie wysokiej jakości obsługi klienta. Bankom zależy, żeby jakość była ich wyróżnikiem i stanowiła istotną przewagę nad konkurencją. Dlatego właśnie ich dewizą jest takie dbanie o każdego klienta, aby zawsze czuł się mile widziany, jak wyjątkowy gość. Pozytywne doświadczenie powinno być budowane już w momencie wejścia klienta do placówki i powinno mu towarzyszyć przez cały czas jego pobytu. Ważne jest, aby klienci zawsze spotykali się z szacunkiem, zaangażowaniem i życzliwością ze strony pracowników. Banki dążą do kojarzenia ich z najwyższym stopniem etykiety w zachowaniu pracowników, wysokim poziomem rozmów sprzedażowych, zaangażowaniem w proces obsługi klienta i komfortem. Istotą takich zabiegów jest przeświadczenie, że zaprowadzi to do osiągnięcia sukcesu sprzedażowego, a tym samym zwiększenia zysków. Aby to osiągnąć, są tworzone standardy obsługi klienta, które porządkują i organizują procesy obsługi oraz sprzedaży produktów. Pomagają także budować wysoką jakość i pozytywne relacje z klientami. Standardy są też narzędziem podnoszenia skuteczności sprzedaży oraz kreują pozytywny wizerunek firmy w oczach klienta. Poziom stosowania niniejszych standardów obsługi klienta, wygląd placówki i pracowników jest mierzalny poprzez ankiety Tajemniczego Klienta. Zgodnie z przeprowadzanymi Badaniami Mystery Shopping (2014), dokonywanymi przez osoby zajmującymi się tym zawodowo, Mystery Shopping dostarczy nam informacji m.in. o:

- wyglądzie placówki (czy było czysto, jasno, czy było miejsce do siedzenia, porządek na standach z ulotkami itp.),
- pomocy i doradztwie (pierwszy kontakt z klientem, przebieg rozmowy, pożegnanie, poziom uzyskanych informacji, dopasowanie rozwiązania, oferty do potrzeb indywidualnych klienta itp.),
- budowaniu lojalności klienta (czy pracownicy zachęcili klienta do ponownego skorzystania z usług banku, ich doradztwa? Czy informacje dostępne są na ulotkach, w Internecie?).

Jakie zadanie spełnia Mystery Shopper i czy jego misja jest adekwatna do rzeczywistych potrzeb i zapatrywań realnego klienta? Czy zawsze oczekiwania klienta są spójne z biznesem banku? Czy klient może odnieść wrażenie, że obsługiwany jest w sposób sztuczny i sztampowy? Podczas pobytu w placówce bankowej doświadcza się niezaprzeczalnie wielu pozytywnych elementów i sytuacji, jednak czy zawsze taka strategia jest postrzegana życzliwie? Mystery Shopper to moda czy konieczność?

2. Koncepcje nowoczesnego zarządzania organizacją

Powodów, dla których banki aspirują do jak największego związania ze sobą klienta, jest zapewne wiele. Jednak w ramach poszukiwania nowych koncepcji nowoczesnego zarządzania organizacją można zwrócić uwagę jedynie na jeden element, mianowicie sposób obsługi klienta przez pracownika banku. Jego zakres zawiera wszystkie elementy, które mają za zadanie spełniać pracownicy banku w codziennej obsłudze, oraz rzeczywiste oczekiwania klientów od pracowników, zarówno podczas kontaktów sprzedażowych, jak i realizacji dyspozycji. Ich stosowanie ma ułatwić osiągnięcie celu biznesowego, jakim jest budowanie długich relacji z klientem. Rolą Mystery Shoppera jest stwierdzenie poziomu satysfakcji wobec sposobu oferowania usług.

W każdej branży, w której istnieje bezpośredni kontakt klienta ze sprzedawcą, powinno badać się doświadczenia oraz poziom satysfakcji klienta. W zależności czy konfrontacja taka wypadnie pozytywnie czy negatywnie, opinia klienta może się umocnić bądź zmienić na krańcowo różną. Coraz prężniej rozwijającą się metodą badania jakości obsługi klientów jest metoda zwana Mystery Shopping (MS), czyli Tajemniczy Klient (Rutkowski, 2007, s. 19).

Codzienna obsługa pokazuje, że nie zawsze oczekiwania Mystery Shoppera są zgodne z ankietą, która ma za zadanie określić stopień poprawności zachowania,

a tym samym jakość usług danego banku, ma proste przełożenie na potrzeby dowolnego klienta. Jednak stosowane zasady są identyczne w stosunku do każdego, ich forma jest na tyle rozbudowana, że pozwala stać się po prostu uniwersalna.

Metoda Mystery Shopping, stosowana jako alternatywa badań ankietowych, ocenia jakość obsługi klienta – nieodłącznego składnika każdej organizacji. Sprawa to, że metoda ta jest uniwersalna, co jest jej jedną z największych zalet. W celu oceny jakości obsługi każde przedsiębiorstwo chcące wykorzystać tę metodę powinno stworzyć własne kryteria oceny odzwierciedlające działalność organizacji i wewnętrzne standardy obsługi (Dziadkowiec, 2006, s. 33–34).

3. Źródła przewagi konkurencyjnej

Pozyskiwanie nowego klienta jest bardzo trudne, jednak utrzymanie dotychczasowego również wymaga wielu nakładów i starań ze strony banków. Obserwacja trendów, tworzenie i wdrażanie nowych pomysłów dążą do osiągnięcia pożądanego efektu zatrzymania i trwałego związania z danym bankiem każdego klienta. „Istnieje wiele różnych aspektów działalności, w ramach których przedsiębiorstwo może dążyć do zdystansowania rywali. Do najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej należą:

- Cena. (...).
- Cechy użytkowe. (...).
- Łączenie produktów. (...).
- Jakość. (...).
- Dostępność. (...).
- Wizerunek. (...).
- Relacje z klientem. (...)” (Wit i Meyer, 2007, s. 158).

Dlatego nie tylko wizualizacja placówek, wygląd pracowników, sensowna oferta, ale przede wszystkim zbudowanie relacji z klientem poprzez scenariusz przeprowadzanej rozmowy są elementem drobiazgowych analiz. Pracownicy szkolą się nieustannie, poznają i stosują wyuczone plany rozmowy z klientem. Ich zakres, wymagane następowanie po sobie zagadnień w ściśle określony sposób, zadawane pytania i cały przebieg rozmowy są warunkowane wynikiem sprzedaży.

Nie można nie zgodzić się z twierdzeniem, iż zgodnie z psychologicznymi obserwacjami najważniejsze jest pierwsze wrażenie. Jest ono kształtowane przez pierwsze sekundy i, w przypadku jego negatywnego wydzźwięku, bardzo trudne

do odbudowania. Klient wchodzący do banku już w pierwszych chwilach wyrabia sobie zdanie na temat instytucji oraz pracujących w niej pracowników. Placówka i obecne w niej osoby to wizytówka całego banku, dlatego należy zwracać uwagę na najdrobniejsze szczegóły. Istotą jest również fakt, że nie tylko produkt sam w sobie jest istotny, ale również sposób, w jaki zostaje nabyty. W związku z tym banki nie poprzestały na wyposażeniu placówek bankowych w meble biurowe, przyjazne kolory, ale zadbały również o wygląd pracowników. Ich zasady – *dress code* – są bardzo ściśle określone i rygorystycznie przestrzegane. Pracownik banku musi wyglądać jak profesjonalista. Klient zdążył już tak bardzo przyzwycząć się do biznesowego wyglądu, że każdy inny strój mógłby wywołać niepożądaną reakcję. Dzisiejszy pracownik banku jest miły i uprzejmy, podczas rozmowy nawiązuje kontakt wzrokowy. Swoje wypowiedzi formułuje w sposób jasny i rzeczowy, unikając żargonu i branżowego słownictwa. Odpowiada precyzyjnie, głoś i tempo wypowiedzi dopasowuje do klienta. Ma pozytywne nastawienie do każdego klienta, przyjmuje postawę otwartą. Również wyposażenie dopracowane jest w szczegółach. I nie chodzi tu o logo, kolory, standard umeblowania czy przemyślaną funkcjonalność. Każde ze stanowisk jest odpowiednio nazwane i czytelnie oznaczone, tak żeby wchodzący, nawet pierwszy raz, klient mógł bez problemu sprecyzować miejsce, w którym będzie chciał zrealizować swoją transakcję. Pojawiły się również, będące jeszcze kilka lat temu rzadkością, stanowiska obsługi internetowej, z których każdy zainteresowany może swobodnie i komfortowo korzystać. Powód, dla którego wszystkie te elementy są niezbędne, można podsumować stwierdzeniem Carbone, który uznał, iż „powoduje to konieczność szerszego spojrzenia organizacji na samą siebie, ponieważ nie definiuje się już ona poprzez produkowane produkty. Spojrzenie na swoją działalność poprzez pryzmat doświadczenia wiąże się dla przedsiębiorcy ze zmianą mentalności z «zrób-i-sprzedaj» (*make-and-sell*) na «wczuj się-i-reaguj» (*sense-and-respond*)” (Boguszewicz-Kreft, 2013 za: Carbone, 2004).

Każdy klient w momencie wejścia do placówki musi zostać od razu zauważony. W różnych bankach niejednakowo jest to rozwiązane. Czasami osobami pierwszego kontaktu są po prostu pracujący na sali pracownicy, czasami specjalne stanowisko usytuowane najbliżej wejścia, a w innych przypadkach jest to osoba witająca wszystkich wchodzących. Klient, w przypadku kolejki lub zdezorientowania lokalizacyjnego wyboru odpowiedniego stanowiska, również musi doświadczyć odpowiedniego zachowania pracownika w związku z taką sytuacją.

Liczy się nie tylko sam fakt zauważenia, ale również to, jak szybko nastąpi kontakt wzrokowy i reakcja pracownika. Wszystko to składa się przecież na pierwsze wrażenie, od którego może zależeć, czy klient nie wyjdzie niezauważony. Jednak jest wiele elementów podlegających ocenie.

Tabela 1. Kryteria oceny pracowników pierwszego kontaktu

Oceniany aspekt	Kryteria oceny
Pierwsze wrażenie	⇒ wymagana liczba pracowników pierwszego kontaktu, ⇒ wygląd pracowników, ⇒ czas oczekiwania na obsługę
Umiejętności w zakresie obsługi klienta	⇒ umiejętność słuchania, ⇒ zadawanie pytań w celu identyfikacji potrzeb klienta, ⇒ okazywanie zrozumienia, ⇒ umiejętność postępowania w sytuacjach trudnych i nie- stan (np. reklamacje, skargi)
Wiedza o produkcie	⇒ wiedza na temat sprzedawanych produktów/usług, ⇒ wiedza na temat polityki sprzedaży, ⇒ wiedza na temat specyfikacji technicznych, ⇒ udzielane odpowiedzi na temat produktu/usługi, ⇒ chęć do poszukiwania informacji u innych w przypadku braku własnej wiedzy na dany temat
Osobiste umiejętności interpersonalne	⇒ wzbudzanie zaufania, ⇒ jasne wyrażanie się, ⇒ nawiązywanie i utrzymywanie kontaktu wzrokowego, ⇒ empatia
Rekomendacje produktów	⇒ umiejętność dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb klienta, ⇒ odpowiednie przygotowanie oferty, ⇒ umiejętność prezentacji produktu oraz jego zalet
Taktyka sprzedaży	⇒ entuzjazm w prezentowaniu produktu/usługi, ⇒ umiejętność zachęcania do zakupu produktu, ⇒ umiejętność prezentacji różnych produktów, opcji zaku- pu bądź płatności, ⇒ profesjonalizm, ⇒ przywitanie/pożegnanie

Źródło: Dziadkowiec J., *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 717/2006, s. 33

4. Analiza potrzeb klienta

Pracownicy banku wiele godzin poświęcają na naukę skutecznej sprzedaży, uczą się tej sztuki długo i jedynie mierzalne sukcesy oraz zadowolenie klienta, który potrzebowałby dogłębnej analizy, mogą być dowodem efektywnej sprzedaży produktów bankowych. „Prowadzą badania zachowań nabywczych konsumentów, grupy dyskusyjne i kluby klientów, analizują zapytania i skargi oraz dane dotyczące gwarancji i napraw, prowadzą szkolenia dla personelu, aby ten mógł dostrzec niezaspokojone potrzeby klientów” (Antczak i Antczak-Barzan, 2014, s. 23). Każda rozmowa z klientem musi zawierać stałe elementy. Pominięcie któregoś detalu może się przyczynić do niepowodzenia realizacji sprzedaży. Podczas rozmowy każdy klient usłyszy pytania służące analizie potrzeb i bez ich prawidłowego przebiegu docelowe budowanie relacji z klientem będzie utrudnione. Analiza potrzeb jest kluczowym elementem, często decydującym o finalnym sukcesie sprzedażowym. Już na tym etapie należy myśleć jedynie o długofalowej relacji, bo tylko to może być gwarantem realizowania wszystkich potrzeb finansowych w jednym banku. Po dogłębnym zdiagnozowaniu potrzeb można przystąpić do prezentacji oferty. Tu banki wręcz prześcigają się w wywoływaniu u klienta emocji, przeżyć i doświadczeń, które zaowocują współpracą wyrażoną długotrwałą więzią i wzajemnymi korzystnymi relacjami z klientem.

Skoro jeden z ważniejszych elementów pierwszego wrażenia został sprecyzowany, można rozpocząć kolejne kroki, które sprawią, że klient zwiąże się z danym bankiem na stałe. Aby tego dokonać, należy włączyć do działań sztab ludzi, którzy ukierunkują takie zachowania pracowników, które przyczynią się do osiągnięcia celu. Od momentu przekroczenia progu placówki bankowej do pożegnania można empirycznie zaobserwować, jakiego rodzaju zabiegi są stosowane, aby rozmowa sprzedażowa została zakończona sukcesem.

Wszystkie etapy niniejszej rozmowy można podzielić na kilka bloków tematycznych, takich jak:

- powitanie klienta w placówce,
- analiza potrzeb,
- prezentacja oferty,
- wyjaśnienie obiekcji klienta,
- finalizacja sprzedaży,
- zakończenie wizyty.

Wszystkie zabiegi skierowane na zadowolenie i utrzymanie klienta są absolutnie dostosowywaniem się organizacji do zmieniającego się otoczenia. Ich występowanie jest zgodne z oczekiwaniami klienta, który potrzebowałby dogłębnie zapoznać się z produktami i prezentacją wielu możliwości korzystania z usług bankowych. Dlatego przedstawione zasady funkcjonowania produktów muszą być czytelne i zrozumiałe.

Istotna jest również opinia każdego z klientów na temat przedstawionej oferty. Klient ma stać się absolutnym partnerem w rozmowie. Jeżeli ma jakiegokolwiek wątpliwości, muszą one być zauważone i doprecyzowane. Niedopuszczalna jest obiekcja klienta pozostająca bez satysfakcjonującej odpowiedzi. Prezentacja oferty ma dawać klientowi wrażenie dokonania własnego wyboru spośród szerokiej gamy rozwiązań posiadanych przez bank. Klient nie może mieć poczucia, że pracownik zdecydował za niego i zaoferował produkt, który bardziej odpowiada jemu niż klientowi. W rzeczywistości zdarza się, że klienci sami proszą, żeby im podpowiedzieć, chcą poznać osobiste zdanie doradcy na temat produktu. Niestety wobec Mystery Shoppera takie zachowanie byłoby odebrane jako naganne. Następuje przystąpienie do finalizacji sprzedaży, proces otwarcia produktu, czynności z tym związane muszą być zgodne z obowiązującymi standardami obsługi klienta. Nie powinno się również doświadczać sytuacji, gdy wręczane klientowi dokumenty do podpisania nie zawierają informacji, czego konkretnie dotyczą. Klient musi być poinformowany także o funkcjonalnościach placówki i innych kanałach obsługi w przypadku realizacji dyspozycji poza pobytem w banku. Zakończenie wizyty również powinno zawierać przemyślane elementy, nawet jeżeli nie zakończyła się ona finalizacją sprzedaży. Bardzo istotna jest rekomendacja, która wielokrotnie ma większą wagę niż zwykła reklama. Rola pracownika, jego zachowania i reakcje są kluczowe.

Dlaczego to wszystko jest tak bardzo istotne? Dlaczego rola sprzedawcy i kupującego jest obwarowana tyloma ważnymi elementami? Dlaczego są stosowane tak liczne zabiegi mające na celu wywołać pożądane przeżycia, dzięki którym budowana jest relacja z klientem?

W czasach zaostrej konkurencji każda organizacja powinna szukać różnych sposobów na utrzymanie się na rynku. Priorytetem jest dbałość o klientów – przyciągnięcie nowych oraz zatrzymanie już zdobytych. Możliwe to będzie tylko w sytuacji, gdy organizacja będzie oferowała klientowi coś wyjątkowego, czego nie znajdzie u konkurencji. Współcześnie firmy powinny zdawać sobie

sprawę ze znaczenia jakości obsługi klienta. W czasach gdy powstaje duża liczba nowych przedsiębiorstw i produktów, klienci poszukują wyznaczników, które pomogą im w dokonaniu właściwego wyboru. Bardzo ważna staje się tutaj jakość produktów i usług oraz jakość obsługi klienta (Rzemieniak i Tokarz, 2011).

Ponadto, zgodnie z twierdzeniem Sztuckiego, „celem przedsiębiorstwa powinno być pozyskiwanie klientów przez zapewnienie im satysfakcji z nabywanych produktów, zaspakajanie istniejących i pobudzanie przyszłych potrzeb” (Antczak i Antczak-Barzan, 2014 za: Sztucki, 1994). Odpowiedzi na te pytania jest wiele. Na pewno wszystkie, niniejszym przedstawione, działania są konieczne do osiągnięcia satysfakcji i lojalności klientów.

Dodatkowym powodem, powyżej opisanych zabiegów i zmian, jest coroczny ranking Przyjazny Bank Newsweeka. Stale podnoszony poziom jakości obsługi klienta powoduje coraz bardziej wyrównaną rywalizację banków. Dzieje się tak dlatego, że wszystkie poważne banki, w związku z wynikami zamieszczanymi w „Newsweeku”, mają bardzo istotne plany przyszłościowe. Podnosi to ich prestiż i pozycję na rynku usług. Dotyczy również nowych możliwości ugruntowywania swojej pozycji w sektorze finansowym na kolejne lata.

Zakończenie

Opisana rola pierwszego wrażenia, jakie pracownik banku wywiera na kliencie, ma znaczny wpływ na przebieg rozmowy, mimo że nie padły jeszcze żadne słowa. To właśnie pracownik jest „twarzą” instytucji. Przez pryzmat spotkań z pracownikiem klient ocenia bank i jakość obsługi. Dlatego proces obsługi wykonywany przez schludnie i biznesowo wyglądającą osobę wzmacnia przekonanie, że ma się do czynienia z człowiekiem profesjonalnym, odpowiedzialnym i dobrze przygotowanym do pracy. Nieodłącznym elementem odpowiedniego funkcjonowania firmy jest również właściwa komunikacja. To, w jaki sposób funkcjonuje właściwe porozumienie się, zarówno pomiędzy współpracownikami, jak i w kontaktach z klientami, ma znaczący wpływ na wzajemne relacje, a także na jakość wykonywanej pracy. W trakcie wizyty klienta, oprócz doskonałego przygotowania merytorycznego, istotne są najdrobniejsze detale. Pozornie mało znaczący szczegół może zadecydować o wyborze dokonany przez klienta i wpłynąć na późniejsze relacje. Klient doświadczając szacunku i troski, powinien mieć zapewniony pełen komfort.

Działania promocyjne skupiają się wokół tego, w jaki sposób produkt spełnia oczekiwania i zaspokaja potrzeby konsumenta, co ma na celu zastąpienie wytwo-

rzonej na poprzednim etapie pasywnej świadomości bardziej aktywnym pojmowaniem cech produktu poprzez klienta. Pobudzenie pragnienia polega natomiast przede wszystkim na wytworzeniu w świadomości klienta potrzeby posiadania określonego produktu oraz przeświadczenia o przewadze danego produktu nad produktem konkurencji. Spowodowanie zakupu to zachęcenie do podjęcia działania (kupna) (Antczak i Antczak-Barzan, 2014, s. 53–54).

Standardy obsługi klienta powinny być opracowane tak, aby klient banku od chwili przekroczenia progu danej placówki, aż do jej opuszczenia, czuł się wyjątkowo. Niniejsze standardy obowiązują w każdej interakcji z klientem – zarówno w przypadku klienta nowego, jak i takiego, z którym współpraca odbywa się od kilku lat. Niezależnie od zagadnienia, z którym klient przyszedł, duża uwaga poświęcana jest zakończeniu wizyty. Powodem tego jest fakt, że klient po wyjściu szczególnie dobrze zapamięta ostatnie chwile spędzone w placówce, dlatego pracownik powinien wykorzystać ten moment na pozostawienie dobrego wrażenia.

Pomimo usilnych starań i analiz, trudne jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak będzie kształtowało się w przyszłości badanie wykonywane przez Mystery Shoppera. Wszystkie opisane zagadnienia mają przyciągnąć i zatrzymać klienta. Temu ma służyć Mystery Shopper i jego funkcjonowanie oraz rozwój wydadają się mieć korzystną perspektywę w przyszłości.

Opracowywanie elementów kształtujących pozytywną opinię na temat danego banku okazało się bardzo pasjonujące. Działalność marketingowa, poszukująca uzyskania przewagi konkurencyjnej w organizacji, znakomicie pozwoliła nazwać i zauważyć aspekty specyficzne dla tego rynku usług. Autorka niniejszego artykułu starała się pokazać, że człowiek korzystając na co dzień z pracy banków, może nie zdawać sobie sprawy, ile zaangażowania, wiedzy, kształtowania właściwych postaw pracowników obsługujących klientów należało zgłębić, aby obecne wizyty w instytucjach finansowych przebiegały w taki właśnie sposób.

References

- Antczak, B., Antczak-Barzan, A. (2014). *Jak stworzyć pozytywne wrażenie, zyskać przychyłność i spełnić oczekiwania klienta?*, Józefów: Wydawnictwo WSGE.
- Carbone, L.P. (2004). *Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again*. W: M. Boguszewicz-Kreft, *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?* Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu sp. z o.o.

- Dziadkowiec, J. (2006). *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 717.
- Meder, M. (2005). *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Rutkowski, P. (2007). *Kulisy Mystery Shopping*, „Marketing w Praktyce”, nr 4.
- Rzemieniak, M., Tokarz, E. (2011). *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*, Lublin: Wydawnictwo Politechnika Lubelska.
- Wit, B., Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*, Warszawa: Wydawnictwo Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Źródła internetowe:

www.ofbor.pl/public/File/Zalacznik_3_do_Regulaminu_Definicje.doc z dnia 19.09.2014 r.

<http://mysteryshopping24h.pl/mystery-shopping-w-branzy-bankowej/> z dnia 13.09.2014 r.

The Significance of Quality as the COO Dimension in Customers' Purchasing Decisions

Abstract: The problem of quality attracts attention of practitioners who consider it to be one of the most important sources of competitive advantage¹. It also wins the interest of scientists who try to describe this category and to explain the mechanism of its operation from the point of view connected with perception and quality assessment provided by consumers, as well as from the point of view connected with quality shaping provided by the offerors operating on the market (Urban, 2013). The multi-dimensional character of quality is particularly significant in the service sector because customers act there not only as quality reviewers, but also as its co-creators. It results from a specific feature of services, that is namely: inseparability of production and consumption. This feature makes consumers participate in the process of service providing, and to some extent, consumers have also influence on the course of the process and its final result. The article presents the problem of quality understood as one of the dimensions of the COO effect. The phenomenon is defined as an impact of the image associated with the country of origin of products and services on consumers' assessment (Figiel, 2004), on their attitudes which are derived from these processes, and on their purchasing behaviour (Sikora, 2008; Balabanis and Diamantopoulos, 2011). The COO effect has been the subject of research for 50 years. Schooler (1965) was the first author who noticed the problem and analysed the perception of products coming

¹ For example, the research results indicate that the dominating group of small and medium-sized enterprises assume that the most important factor in building their competitive advantage on the market is the quality of products and services (Lewiatan Confederation, 2013).

from Middle America. Since then, the problem has been the subject of numerous analyses and, in the result, it has become one of the most frequently analysed field of international marketing and consumer behaviour. These considerations, however, are focused mainly on material products, whereas the COO effect which refers to services has been less analysed². The reason for such a situation may be connected with much lower value of international trade of services than of products. For instance, such a comparison in the countries of the European Union is twice or three times less advantageous for services (Eurostat, 2013). The fact that services play a dominant role in the global economy (measured with the size of employment and gross domestic product provided by this sector) emphasizes these disproportions even more. It can be caused by the character of services as most of them are characterised by inseparability of consumption and production. In consequence, it is impossible to separate effects – intangible products – from the processes and factors of their production. So, providing services to foreign consumers implies their travelling to the service provider's country or the necessity of providing production factors to consumers' home country. Additionally, apart from this difficulty, there are also some legal restrictive regulations which aim at the protection of native service providers against external competition.

However, the analysis of macroeconomic trends indicates advantageous opportunities connected with the development of international trade of services. First, technological potential resulting from the process of computerisation, access to the Internet, development of telecommunication has already allowed us to overcome obstacles which refer to the distribution of numerous services, and it can be expected that this tendency shall last. One of its effects is the increase in service outsourcing to the countries characterised by lower salaries. Another positive prognostic is the tendency to liberalisation of law in terms of service trade in the regional and global scales³.

The forecasts of the increase in the significance of international trade of services mentioned above, as well as the specific character of services indicate the necessity of intensifying the research on the COO effect in services. It should be verified if the

² The authorial literature review (see: Czakon, 2013) based on EBSCO and ProQuest publications. More about the COO problem in service sector can be found in (Boguszewicz-Kreft, 2014).

³ It is regulated by: General Agreement on Trade in Services, a treaty of the World Trade Organisation; in the EU countries: the Directive on services 2006/123/EC dated on 12th Dec. 2006 and most of other trade groups (North American Free Trade Agreement, Comprehensive Economic and Trade Agreement).

results of the current research on the material goods can be generalized in the reference to services. It is also advisable to verify if the same research methods may be applied to both offers.

The objective of the article is to indicate the influence of quality - as one of the dimensions of the COO effect – on the assessment of the selected services and to define its strength and significance in making purchasing decisions. The article presents an attempt at finding answers to the following research questions:

1. Is there any connection between the assessment of the service quality and the tendency to purchase services?
2. Is the strength of the considered relation different among the analysed countries?
3. How is the quality of the offer in the selected European countries assessed?
4. What is the significance of the quality criterion in the assessment of services in comparison to other criteria?

The data have been collected with the use of the technique of random questionnaire survey. As a practical result of the conducted research and the conclusions drawn, it should be pointed out that the knowledge of the significance referring to quality in the assessment of services may be used by service providers to create their offer and programmes of marketing communication.

The presented results come as a part of the extended research on the COO phenomenon. Some results which, for example, refer to the analysis of one of the COO dimensions: namely to innovativeness, have been already published (Boguszewicz-Kreft, Magier-Łakomy and Sokołowska, 2015). This article focuses on quality as one of the dimensions of the COO effect.

Keywords: *country-of-origin (COO) effect, the dimensions of the COO effect, quality*

1. The concept of the COO effect in marketing

The main current research problems connected with the COO effect have referred to the impact of the COO on consumers' opinions and product assessment, on their perception of value and purchase risk, intentions and purchasing decisions, and on their readiness to pay a defined price⁴. In this research various

⁴ The literature review can be found in: (Peterson and Jolibert, 1995; Pharr, 2005; Rezvani et al., 2012).

brands and product categories have been analysed, and various methods have been applied. The research scheme has also included different variables⁵.

The factors shaping the COO mechanisms can be divided into two groups: a group of factors associated with purchasers' affiliation, and a group of informative factors associated with the product (Ahmed et al.,2002). While analysing current research results, J.M. Parr (2005) included endogenous and exogenous factors into the group of factors associated with the purchasers' affiliation, and those which shape the opinion about a particular country. The endogenous factors refer to the following consumers' features: cultural factors: aversion to a particular country, ethnocentrism, stereotypes, national cultural dimensions, personal cultural dimensions (Sharma, 2011a) and demographic factors. The exogenous factor is the level of economic development presented by consumers' country. The factors included into the second group, that is: factors connected with the product, are the intrinsic cues, which refer to the functionality of products (for example the type of the product and its complexity), and the extrinsic cues, which do not have any direct influence on it. The second group also includes: the price, the brand and seller's reputation, warranties and promotion communication. These are intangible characteristics and their modification does not change any physical features of the product. It should be pointed out that also the COO is included into the characteristics of this type.

2. Quality as a dimension of the COO effect

At first, the COO effect was treated as a one-dimensional phenomenon. However, with the increase in the research on this effect, there appeared more and more studies indicating that it is a more complex phenomenon. After the analysis of previous research, M.S. Roth i J.B. Romeo (1992) proposed a four-element COO model consisting of the following factors: 1/ innovativeness, which was defined as

⁵ These included, among others: various features presented by the respondents, including their type (consumers/entrepreneurs/students), the country of residence (native/immigrant), nationality, demographic features, personal experience, political beliefs, the knowledge of the country and the number of attributes in the research, the size of the sample, the context of the stimuli (the presence of the real product/the description of the product), the country of the stimuli (with or without the consideration of the respondents' country) the number and types of the countries, the types of products (industrial/consumptive), their types, attributes and their significance for the respondents (Peterson and Jolibert, 1995).

the use of new technologies and technological advance; 2/ design, defined as the appearance, style, colours, variety; 3/ prestige, understood as exclusivity, status, brand reputation, and 4/ workmanship, described as reliability, durability, craft and the quality of workmanship.

This model was dedicated to testing the multi-dimensional character of the COO in the reference to material products. However, S. Bose i A. Ponnam (2011) adapted this model to conduct research on services (in the field of entertainment: music, dance, circus, theatre, film) among young citizens of India. The authors concluded that, considering the analysed services, it is necessary to change some dimensions and they listed the following elements: innovativeness, variety, exclusivity and quality.

The authors of this article have attempted to present an analogical adaptation of the Roth and Romeo model. In their attempt, the authors have provided a more detailed definition of the COO dimensions in services on one hand, and they have retained a cohesion with the original model on the other hand. It has allowed them to provide a comparison and generalization of the research results. In the result, the presented research suggests the following dimensions:

- 1) innovativeness – the use of the latest knowledge and technology;
- 2) variety – appearance, style, a wide range offer;
- 3) prestige – exclusivity, status, reputation;
- 4) quality – reliability, durability, professionalism

The article particularly focuses on the last criterion on the list presented above: quality. This category is considered to be the basis of service marketing (Berry and Parasuraman, 1991). Its exceptional significance is followed by more and more intensive requirements for quality presented by current consumers. There is a number of quality definitions because it comes as a complex, multi-aspect and interdisciplinary concept. Considering the marketing point of view, the most important determinant of quality is the way in which it is perceived by customers because they provide the final and decisive verification of services on the market. Even if quality of a provided service complies with the criteria of the service provider, it may be insufficient in the perception of the service purchaser. Considering such an approach, quality is defined as *fitness for use* (Juran and Gryna, 1988) and ability to provide consumers with satisfactory experience (Watson, 2015).

The following research applies the most popular approach to quality of services presented in expert literature. It consists in defining attributes which are used by consumers for the quality assessment (Urban, 2013). One of the most popular sets of such attributes was proposed by the American scientists Berry and Parasuraman (1991). Based on many years of research concerning service enterprises, they defined ten criteria which decide about customers' assessment of quality. These were namely: reliability, staff responsiveness, competence, accessibility, courtesy, communication, credibility, safety, knowledge and understanding of customers, materiality. These criteria come as a basis for one of the most frequent models applied to conduct research on quality of services SERVQUAL.

Considering the requirements of the quality description as the COO dimension, there have been three attributes applied in the following research: reliability, professionalism and durability. They reflect three aspects of quality: the first one connected with results, the second one connected with human factor and the third one referring to material elements of service providing.

Reliability is considered to be one of the most important criteria of service quality, and it comes as a condition indispensable to satisfy customers. It is understood as an ability to provide promised services in an assured and accurate way. Professionalism refers to knowledge and abilities of the staff which are indispensable to solve customers' problems. Durability refers to the material aspects of service providing (connected with presence of physical elements such as: functionality and appearance of rooms, tools and equipment used for production of services, the appearance of the staff) as well as to durability of the results of service providing.

3. The research method

In the survey research a questionnaire consisting of 5 parts was applied, with the use of the six-grade Likert scale⁶. The particular questions measured the image of the selected European countries in accordance with four accepted criteria: innovativeness, variety, prestige and quality. These dimensions were briefly defined at each question. The question referring to quality was: "Using the scale from 1 to 6 (1- very low, 6 - very high), please, evaluate the quality of

⁶ 1 - definitely no/very low; 2 - no/low; 3 - rather no/rather low; 4 - rather yes/rather high; 5 - yes/high; 6 - definitely yes/very high.

products and services provided in a particular country – understood as reliability, durability and professionalism”.

The second part of the survey questionnaire measured the weight of the particular dimension in the assessment of the selected services. In the subsequent part of the survey questionnaire the respondents were asked to define the level of their readiness to purchase particular services, depending on their country-of-origin. The question was: “Using the scale from 1 to 6 (1- very low, 6 – very high), please,

decide: would you buy the following services depending on their country-of-origin?” In the fourth part the respondents were asked to define the level of their knowledge of the analysed countries. The questionnaire was ended with the personal information about the respondents.

The subject of the research was the COO effect measured for nine countries of the European Union:

- Germany, Great Britain and France – the countries with strong, highly developed economies which represent so called “old Union”;
- Sweden – the country from Northern Europe;
- Italy and Spain – the countries from Southern Europe;
- Lithuania and Hungary – the countries from Central and Eastern Europe which represent new members of the European Union;
- Poland – the respondents’ home country.

The respondents participated in the survey anonymously and at their free will. The survey participants were 129 students of a business university, who studied at full-time and part-time study courses. This group included 55 men (42,63 %) and 74 women (57,37 %). The respondents’ average age was $M = 23,73$ and the standard deviation was $SD = 5,71$.

4. The results of the survey

At first, the relations between the assessment of the offer quality in a particular country and readiness to purchase the service in this particular country was considered with the use of the regression analysis. If we assume the dependent variable as readiness to purchase a service in a selected country declared by the i^{th} person: G_i , and the independent variable as centered quality: J_{CKi} , then the theoretical model of linear regression shall be as follows:

$$G_i = \alpha_0 + \alpha_1 J_{CKi} + \varepsilon_i \tag{1}$$

where ε_i means the random factor.

The values of the *quality* variable were obtained on the basis of assessments of service quality in the selected countries. The assessments were provided by the respondents who used a scale from 1 to 6. The use of the *centered quality* variable instead of the *quality* variable results from the fact that the *quality* variable did not take 0 value. In such a case, the interpretation of the α_0 parameter, which is provided with an assumption that the *quality* variable takes the 0 value, would not have any substantive sense.

The estimation of the parameters referring to the abovementioned model is presented in Table 1, in the columns with the “Model 1” heading.

Table 1. The results of the estimation of the regression models for the dependent variable: readiness to purchase services.

	Model 1				Model 2			
	Parameter estimation	Standard deviation	t(1149)	p	Parameter estimation	Standard deviation	t(1133)	p
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Constant	3,899	0,026	148,037	0,000	3,905	0,066	59,456	0,000
Centered quality (J_{CK})	0,387	0,027	14,386	0,000	0,269	0,060	4,481	0,000
France (Fra)					0,150	0,093	1,610	0,108
Spain (Sp)					-0,137	0,093	-1,470	0,142
Lithuania (Lith)					-1,045	0,093	-11,225	0,000
Germany (Germ)					0,581	0,093	6,257	0,000
Sweden (Swe)					0,430	0,093	4,632	0,000
Hungary (Hun)					-0,572	0,093	-6,164	0,000
UK (UK)					0,494	0,093	5,314	0,000
Italy (Ita)					0,035	0,093	0,380	0,704
Interaction Fra J_{CK}					0,145	0,085	1,705	0,088

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interaction Sp J_{CK}					0,225	0,090	2,488	0,013
Interaction Lith J_{CK}					0,191	0,094	2,025	0,043
Interaction Germ J_{CK}					0,004	0,098	0,041	0,967
Interaction Swe J_{CK}					0,106	0,085	1,248	0,212
Interaction Hun J_{CK}					0,251	0,095	2,631	0,009
Interaction UK J_{CK}					0,047	0,096	0,487	0,627
Interaction Ita J_{CK}					0,106	0,088	1,194	0,233
R^2	0,152630				0,422085			
Corrected R^2	0,151893				0,413413			
N	1151				1151			

p- level of the statistical significance

Source: the authors' own studies

The evaluation of the parameters which refer to the obtained model are statistically significantly different from 0. However, the model is characterised by a low determination coefficient, which is 15,26 %. The estimation of the *centered quality* parameter indicates that if the assessment of the service quality in a particular country increases by 1 unit, then readiness to purchase this service shall increase by 0,387 units on average, with an average error of 0,027 units. This relation is statistically significant, which is proved by the p level=0,000.

The next task was to verify if there are any differences in the strength of the impact of the quality level assessment on the declared readiness to purchase services among the analysed countries. In order to achieve this, the parameters of the subsequent model were evaluated. The model was derived from the first model by adding variables representing particular countries and interactions between these variables and the *centered quality* variable. This model takes the following theoretical form:

$$G_i = \alpha_0 + \alpha_1 J_{CK_i} + \beta_1 Fra_i + \beta_2 Hisz_i + \beta_3 Litw_i + \beta_4 Niem_i + \beta_5 Szwi_i + \beta_6 Weg_i + \beta_7 UK_i + \beta_8 Wlo_i$$

$$+ \gamma_1 Fra_i J_{CK_i} + \gamma_2 Hisz_i J_{CK_i} + \gamma_3 Litw_i J_{CK_i} + \gamma_4 Niem_i J_{CK_i} + \gamma_5 Szwi_i J_{CK_i} + \gamma_6 Weg_i J_{CK_i} + \gamma_7 UK_i J_{CK_i} + \gamma_8 Wlo_i J_{CK_i} + \varepsilon_i$$

where:

- α_1 – |the impact of the service quality assessment on readiness to purchase services in Poland;
- $\gamma_1, \dots, \gamma_8$ – the difference in the impact of the service quality assessment on readiness to purchase the services between Poland and other countries;
- $\alpha_0 + \beta_k$ ($k = 1, \dots, 8$) – declared average readiness to purchase services in particular countries (for Poland it is the estimation of the α_0 parameter) assuming that $J_{CK} = 0$ for the particular country.

It has been assumed that the Fra_i variable is a zero-one variable which takes the value 1 when the i^{th} person assesses France. It takes the value 0 in other cases (the variables referring to other countries have been constructed in the equation in a similar way). Placing all the variables representing the countries into the model would result in their linear dependence. It would be impossible to evaluate the parameters of such a model. Considering all these facts, the number of variables representing countries in the model is smaller than the number of countries by 1, and the omitted variable comes as the reference group. To obtain the estimations of the parameters of the model for this group, the value 0 has been put in the place of all the 0-1 variables. The reference group is selected in an arbitral way. The authors have selected Poland as the reference group because the impact of quality on readiness to purchase services in this country was the smallest in comparison to other countries. This way of selecting the reference group made it possible to bring out significant differences which appear in the influence of service quality assessment on readiness to purchase services. It should be pointed out that the choice of the reference group changes neither the extent of determination of the dependent variable volatility by the independent variables, nor the strength of the influence of the independent variables on the dependent variable.

The results of the regression analysis for Model 2 are presented in Table 1 in the columns with the heading „Model 2”. The obtained model is much better adapted to the data than the previous model. Its determination coefficient is 42,21 %. According to the results obtained after the calculation, the estimation of the α_1 parameter is $0,269 \pm 0,06$. It can be interpreted in the following way: if the quality assessment increases by one unit, then readiness to purchase services

in Poland shall increase by 0,269 units, with an average error of $\pm 0,06$ units. To obtain the influence of quality on readiness to purchase services in other countries, it is necessary to add the estimation of the γ_k ($k = 1, \dots, 8$) parameter obtained for the k^{th} country to the α_1 parameter. At the same time, the obtained values come as the assessment of the parameters referring to the *centered quality* variable in the regressions estimated separately for each country. In these regressions $G_i = \alpha_0 + \beta_k + (\alpha_1 + \gamma_k) J_{CK_i}$, $k = 1, \dots, 8$, the estimation of the $\alpha_1 + \gamma_k$ parameters are statistically significantly different from 0, at the level of significance $\alpha = 0,05$. It means that for each country the assessment of the quality level significantly affects the declared readiness to purchase services. The strength of this influence ranges from $\hat{\alpha}_1 = 0,269$ in Poland to $\hat{\alpha}_1 + \hat{\gamma}_6 = 0,520$ in Hungary.

The γ_k ($k = 1, \dots, 8$) parameters indicate the differences in the influence of the service quality assessment on readiness to purchase services in the subsequent countries, in comparison to Poland. It is possible to notice that these differences are significant in Spain, Lithuania and Hungary (at the level of significance from 0,009 to 0,043). As the estimation parameters for these countries are positive, it means that the increase in the service quality assessment in these countries by 1 unit shall result in the increase in readiness to purchase services by γ_k ($k = 1, \dots, 8$) in comparison to Poland. For such countries as Germany, Sweden, Great Britain, Italy and France, the levels of significance for the analysed parameters are larger than 0,05. It indicates that the increase in the service quality assessment in these countries affects readiness to purchase services in a way similar to Poland.

Such results can be interpreted in the following way: in the countries which are considered by the Poles as those which do not offer high quality of services, an additional stimulus is necessary. It can be an increase in quality to raise customers' readiness to purchase services. The countries where service quality is well-recognised and Poland, where we know the level of service quality, do not require any additional stimuli. Hence, the increase in service quality in these countries shall affect readiness to purchase service less than in such countries as Spain, Lithuania and Hungary. To complete the abovementioned considerations, the following presentation of the average quality assessments in the particular countries has been provided with the standard deviations.

Table 2. The ranking of the analysed countries referring to the average assessment of service quality.

Country	M	SD	Range
Lithuania	2,7364	0,9059	9
Hungary	3,2481	0,8842	8
Spain	3,6667	0,9709	7
Poland	3,6822	1,0968	6
Italy	3,8992	1,0143	5
France	4,0775	1,1083	4
UK	4,5891	0,8805	3
Sweden	4,6434	1,1025	2
Germany	5,2636	0,8434	1

Source: the authors' own studies

It indicates that the countries which are assessed in the lowest way in terms of service quality are respectively: Lithuania, Hungary and Spain. Considering the strength of the impact of the quality level, Germany appears to be the most similar to Poland with its $\hat{\alpha}_1 + \hat{\gamma}_4 = 0,273$. Therefore, it is worth noticing that there is a considerable difference between the average quality assessment in Germany and in Poland. Despite the fact that respondents have assessed services offered in their own country, Poland, quite lowly, the increase in service quality would come as an important stimulus to purchase these services. However, its strength would be comparable to the strength of this stimulus in Germany. It would not be as high as in the countries which are assessed lowly in terms of quality. Here, the following question appears: does the knowledge of the offered services or their accessibility affect the fact that the increase in the quality level does not influence readiness to purchase as strongly as in the countries of low service quality? In some further research, it could also seem interesting to check if the respondents who come from other countries would also assess the impact of the quality level on readiness to purchase services in their country in a similar way to the countries which, in consumers' opinions, offer high service quality.

The respondents were asked to assess the countries in which they were supposed to evaluate readiness to purchase products and services not only in terms of quality but also in terms of innovativeness, variety and prestige. Therefore, a regression was performed to answer the question concerning a feature which has the strongest impact on the declared readiness to purchase. Similarly to the previous models, in the analysis centered variables were applied, however, this time these variables were obtained by deducting the average value calculated on the basis of all the values of the particular variable from the particular variable, without division by countries. This choice resulted from the fact that this time the impact of these variables was not analysed for each country separately. The table below presents the results obtained for the following model:

$$G_i = \alpha_0 + \alpha_1 N_{Ci} + \alpha_2 R_{Ci} + \alpha_3 J_{Ci} + \alpha_4 P_{Ci} + \varepsilon_i$$

On the basis of the obtained results (presented in Table 3), it is possible to notice that the impact of innovativeness, quality and prestige on the *readiness to purchase* variable is statistically significant ($p < 0,05$), whereas the impact of a wide range offer of services in a particular country does not affect readiness to purchase services in any statistically significant way.

Table 3. The result of the estimation of the regression model for the *readiness to purchase services* dependent variable

Constant	Model 3			
	Parameter estimation	Standard Error	t(1136)	p
	3,909	0,022	176,624	0,000
Centered innovativeness (N_c)	0,018	0,007	2,457	0,014
Centered variety (R_c)	0,003	0,003	0,740	0,460
Centered quality (J_c)	0,445	0,020	22,632	0,000
Centered prestige (P_c)	0,034	0,007	4,783	0,000
R^2	0,39238118			
corrected R^2	0,39024168			
N	1141			

p – the level of statistical significance

Source: the authors' own studies

The quality of the offer presented by the particular country affects consumers' decisions to the highest extent because the increase in the quality assessment by 1 unit results in the increase in readiness to purchase services by 0,445 units, with the average error of 0,020, assuming *ceteris paribus*. The estimation of the α_0 parameter is equal to the arithmetic mean of the dependent variable, that is the average readiness to purchase services for all the respondents, regardless of the country, assuming that all the centered independent variables take the value 0.

Summary

Previous research indicated the relations of the COO in the reference to material products with the economic development of a particular country: the higher the level of the economic development of the country is, the lower risk of purchasing products from this country becomes in consumers' perception, and their higher confidence in guaranteed quality of these products (Meng, Nasco and Clark, 2007). The abovementioned results prove this type of relation in terms of service quality. Hence, the obtained result is understandable, and it indicates that the increase in service quality in the countries characterised by the high economic level does not affect the increase in readiness to purchase services as strongly as in the developing countries. It is possible to state that the better consumers' perception of the country is in terms of economy, the less intensive stimuli connected with the quality increase are needed to make consumers purchase services in this particular country. The obtained results can be also interpreted in another way: a positive opinion about the economy of a particular country strengthens the positive stereotype of this country. Then the increase in service quality in this country does not significantly affect the increase in readiness to purchase services there. Therefore, the conclusion formulated by Liu and Johnson (2005) stating that countries are assessed in a lower way in connection with their stereotypical perception, and that it comes as a considerable psychological barrier in international trade, refers only to negative stereotypes.

An interesting fact is that for the respondents who participated in the survey the influence of the quality increase on the declared readiness to purchase services offered in Poland was the lowest, despite the fact that these respondents did not highly evaluate services coming from their own country. This relation was similar in Germany where service quality was evaluated in the highest way of all the analysed countries. It seems that it can result from easier accessibility of services

which come from the home country. It makes consumers purchase services even if they are aware of the fact that the quality of services offered in other countries may be much higher. Consequently, the increase in the perceived quality offered in the home country does not significantly affect the declared readiness to purchase. It could be worth verifying if the lower impact of quality on readiness to purchase comes as a rule also among consumers who come from other countries and who evaluate services from their countries.

The objective of this article is to indicate the influence of quality as one of the dimensions of the COO effect on the assessment of the selected services and to determine its strength and significance for purchasing decisions. The following research questions have been formulated: is there any relation between the service quality assessment and readiness to purchase services? Does the strength of the analysed relation differ among the evaluated countries? How is the quality of the offer in the selected European countries assessed? What is the weight of the quality criterion in the service quality assessment in comparison with other criteria?

The results indicate that there is a relation between the service quality assessment and readiness to purchase these services. The strength of this relation is different depending on the level of economic development presented by a particular country. The increase in service quality in the countries characterised by a high economic level does not influence readiness to purchase services as strongly as in the developing countries. Despite the fact that services offered in Poland have not been highly assessed, this country is characterised by a relation between the quality increase and readiness to purchase services which is similar to the relations appearing in the countries characterised by high economic development. Moreover, the results indicate that among four analysed COO dimensions: innovativeness, quality, variety and prestige, the criterion of quality is the most significant in service quality assessment.

References

- Ahmed, Z.U., Johnson, J.I., Ling, C.K., Fang, T.W., Nui, A.K. (2002). *Country-of- origin and brand effects on consumers' evaluations of cruise lines*. „International Marketing Review” Vol. 19(3), p. 279–302.
- Balabanis, G., Diamantopoulos, A. (2011). *Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image*. „Journal of International Marketing” No. 19(2), p. 95–116.

- Berry, L.L., Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.
- Boguszewicz-Kreft, M. (2014). *Efekt kraju pochodzenia w usługach*. W: *Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju*, „Scientific Journals of Wrocław University of Economics” No. 353, p. 79–89.
- Boguszewicz-Kreft, M., Magier-Łakomy, E., Sokołowska, K. (2015). *Nowoczesność jako wymiar efektu kraju pochodzenia w usługach*. *Logistyka* 2, CD No. 2, p. 868–875.
- Bose, S., Ponnampalath, A. (2011). *Country of origin effect on services: an evaluation of entertainment*. „Managing Leisure” Vol. 16/2, p. 98–107.
- Czakon, W. (2013). *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Eurostat (2013), European Commission, July. Access from [5 Nov. 2013], http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_trade_in_services.
- Figiel, A. (2004). Cf. Liczmańska, K. (2010). *Efekt kraju pochodzenia produktu a decyzje nabywcze konsumentów sektora alkoholi wysoko procentowych*. „Roczniki Economic Year Books of Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa in Bydgoszcz” No. 3, p. 177–187.
- Juran, J.M., Gryna, F.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
- Konfederacja Lewiatan (2013). *Monitoring kondycji sektora MSP w latach 2010–2012*. Cf. *Polskie firmy obroniły się przed kryzysem*, „eGospodarka.pl”, 10 Oct. 2013. Access from [25 April 2015], <http://www.egospodarka.pl/100008,Polskie-firmy-obronily-sie-przed-kryzysem,1,39,1.html>.
- Liu, S.S., & Johnson, K.F. (2005). *The Automatic Country-Of-Origin Effects On Brand Judgments*. „Journal of Advertising”, 34(1), p. 87–97.
- Meng, J., Nasco, S.A., & Clark, T. (2007). *Measuring Country-of-Origin Effects in Caucasians, African-Americans and Chinese Consumers for Products and Services*. „Journal of International Consumer Marketing”, 20(2), p. 17–31. doi:10.1300/J046v20n02-03.
- Peterson, R.A., Jolibert, A.J.P. (1995). *A meta-analysis of country-of-origin effects*. „Journal of International Business Studies” Vol. 26(4), p. 83–101.
- Pharr, J.M. (2005). *Synthesizing Country-of-Origin Research from the Last Decade: Is the Concept Still Salient in an Era of Global Brands?* „Journal of Marketing Theory & Practice” Vol. 13(4), p. 34–44.
- Rezvani, S., Dehkordi, G.J., Rahman, M.S., Fouladivanda, F., Habibi, M., Eghtebasi, S. (2012). *A conceptual study on the Country of Origin Effect on consumer purchase intention*. „Asian Social Science” Vol. 8(12), p. 205–215.

- Roth, M.S., Romeo, J.B. (1992). *Matching product category and country image perception: a framework for managing country-of-origin effects*, „Journal of International Business Studies” Vol. 24, p. 477–497.
- Schooler, R.D. (1965). *Product bias in the Central American Common Market*, „Journal of Marketing Research” Vol. 11, p. 394–397.
- Sharma, P. (2011). *Demystifying Cultural Differences in Country-of-Origin Effects: Exploring the Moderating Roles of Product Type, Consumption Context, and Involvement*. „Journal of International Consumer Marketing” Vol. 23, p. 344–364.
- Sikora, T. (2008). *Znaczenie efektu kraju pochodzenia dla komunikacji w biznesie międzynarodowym*, „Zeszyty Naukowe SGH” Nr 23. Access from [10 July 2013] [Zeszyty_Naukowe_SGH-2008-13-23-173-194.pdf](#).
- Urban, W. (2013). *Jakość usług w perspektywie klientów i organizacji. W kierunku zintegrowanej metodyki pomiaru*. Białystok: Publishing House of Białystok University of Technology.
- Watson, G.H. (2015). *The Strategic Importance of Sustainable Quality*. „Journal For Quality & Participation”, 37(4), p. 19–23.

Wskaźnikowa analiza inwestowania w kapitał ludzki przedsiębiorstwa

Ratio analysis of investment in the company's human capital

Abstract: Interest in human capital at the beginning of the XXI century results in the companies' desire and possibility to invest in this capital. Such investments, despite the risk and calculation difficulties, are becoming an essential element of the company's activity. The following article is an attempt to determine whether investment in human capital is related to the company's development. In addition to defining investment in human capital, and discussing its types, the article examines its effectiveness in the company on the basis of existing indicators which are economic measures of investment in human capital: cost ratio, Human Capital Value Added ratio, Human Capital Return On Investment ratio and other. An analysis of these indicators in an average company enables an appropriate decision regarding the purpose and effectiveness of the investment, and the selection of suitable volume of basic economic data of the company.

Keywords: *company's human capital, human capital's management, investment in company's human capital, effectiveness of investment, economic measures of investment effectiveness*

Streszczenie: Zainteresowanie kwestią kapitału ludzkiego na początku XXI wieku prowadzi do chęci i możliwości inwestowania w rozwój tego kapitału w ramach przedsiębiorstwa. Takie inwestycje, pomimo istniejącego ryzyka i trudności obliczeń, stają się istotnym elementem działalności przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule została podjęta próba ustalenia, czy inwestycje w kapitał ludzki są związane z rozwojem przed-

siębiorstwa. Oprócz zdefiniowania inwestycji w kapitał ludzki oraz omówienia ich rodzajów rozpatrywana jest efektywność tych inwestycji w przedsiębiorstwie na podstawie istniejących wskaźników, będących ekonomicznymi miernikami efektywności inwestowania w kapitał ludzki: wskaźnika kosztu kapitału ludzkiego, wskaźnika wartości dodanej kapitału ludzkiego, wskaźnika rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz innych. Analiza tych wskaźników w przykładowym przedsiębiorstwie pozwala na podjęcie odpowiedniej decyzji o celowości i efektywności inwestowania oraz o doborze odpowiednich wielkości podstawowych danych ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: *kapitał ludzki przedsiębiorstwa, zarządzanie kapitałem ludzkim, inwestycje w kapitał ludzki przedsiębiorstwa, efektywność inwestycji, wskaźniki ekonomiczne efektywności inwestycji*

Wstęp

W społeczeństwie wiedzy i informacji kształtuje się nowe środowisko organizacyjne, cechujące się systemowym, ukierunkowanym na wyniki działaniem, tworzeniem zasobów wiedzy i podejmowaniem innowacyjnych wyzwań w różnych sferach działalności organizacji. Wraz z postępowaniem naukowo-technicznym kapitał ludzki nabiera znaczenia i wagi, a kapitał fizyczny ma tendencję do obniżenia swojej wartości.

W ostatnich latach można zaobserwować szczególny wzrost zainteresowania kapitałem ludzkim jako wyznacznikiem determinującym rozwój i sukces przedsiębiorstwa. Każdy człowiek jest właścicielem niezwyklego dobra – swojego kapitału ludzkiego (indywidualnego), który może być celem i środkiem rozwoju osobowości ludzkiej i nawet całego społeczeństwa. W związku z tym zagadnienie pomnażania kapitału ludzkiego przez jego rozwój, kumulowanie oraz przez inwestowanie w niego dotyczy każdego człowieka.

Aspekt kapitału ludzkiego w ramach przedsiębiorstwa jest elementem dużego zainteresowania. W warunkach obecnie funkcjonującej gospodarki opartej na wiedzy rola kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie nadal nie jest do końca uświadomiona zarówno przez pracodawców (właścicieli) przedsiębiorstw, jak i przez pracowników, którzy są nosicielami tego fenomenu. Jednak z badań przeprowadzonych w Polsce wynika, że firmy krajowe mają „coraz większą świadomość zagadnienia” i próbują oceniać inwestycje w kapitał ludzki pod kątem ich zgodności ze strategią firmy (Kwiatkiewicz i Mikołajczak, 2006, s. 61). Jednocześnie można

zauważyć, że następuje przejście od „ekonomii produktów” do „ekonomii wiedzy” (Czechowski i Pisanko, 2010, s. 139). W organizacjach opartych na wiedzy funkcjonujących w gospodarce początku XXI wieku pracowników traktuje się jako inwestycję, a podstawowym zasobem jest wiedza (Sveiby, 1997). Przykładem tego mogą być Stany Zjednoczone, gdzie ponad połowa PKB przypada na sektor informatyczny – to świadczy, że właśnie wykształceni ludzie są siłą napędową amerykańskiej gospodarki (Fitz-Enz, 2001).

Inwestycje w kapitał ludzki przedsiębiorstwa stają się więc jednym z najbardziej istotnych elementów działalności przedsiębiorstwa. Podejmując decyzję inwestowania w kapitał ludzki, warto określić efektywność tych inwestycji w ramach przedsiębiorstwa, czyli rozważyć opłacalność działań inwestycyjnych (Lipka, 2010). Pomimo istniejącego ryzyka inwestowania i trudności obliczeń istnieją możliwości określenia efektywności inwestycji tego rodzaju z punktu widzenia ekonomicznego.

Celem niniejszego artykułu jest analiza i ustalenie, w jaki sposób inwestycje w kapitał ludzki są związane z rozwojem przedsiębiorstwa. Oprócz zdefiniowania inwestycji w kapitał ludzki i rozpatrzenia ich rodzajów zostanie podjęta próba określenia, czy takie inwestycje są efektywne dla przedsiębiorstwa i czy w ogóle warto inwestować w ludzi w warunkach nowoczesnego rynku. Analizie zostaną poddane również istniejące wskaźniki, które są miernikami ekonomicznymi efektywności inwestycji w kapitał ludzki na bazie analizy przykładowego przedsiębiorstwa.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następujący problem badawczy: inwestycje w kapitał ludzki prowadzą do rozwoju firmy. Rozwiązanie problemu badawczego nastąpi przy wykorzystaniu analizy literatury przedmiotu i metod badawczych kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa.

1. Definicja i rodzaje inwestycji w kapitał ludzki przedsiębiorstwa

Znaczenie wiedzy posiadanej przez pracowników i stanowiącej aktualnie główny zasób strategiczny firm i przedsiębiorstw doceniły giełdy, na których rynkowa wartość notowanych firm branży usługowej i technologicznej wielokrotnie przekracza ich wartość księgową. Różnicę pomiędzy wartością rynkową i wartością księgową firmy stanowią tzw. aktywa niematerialne. Te aktywa są kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa, częścią którego jest kapitał ludzki.

W literaturze jest wiele definicji pojęcia „kapitał ludzki” funkcjonującego w ramach organizacji, w których oprócz podstawowych elementów tego kapita-

łu (wiedzy, umiejętności, zdolności, doświadczenia oraz innych) jest „[...] jedna najważniejsza część składowa – otrzymanie zysku, dochodów, bogactwa. Odpowiednio, kapitał ludzki jest tą samą siłą roboczą, która przynosi zysk, prestiż albo nową wartość, na stworzenie której potrzebne są inwestycje i własna praca w samodoskonaleniu się” (Салихов, 2011, s. 6). Dużo autorów widzi celowość inwestowania w tego rodzaju kapitał, nie tylko na poziomie jego kształtowania, lecz także na poziomie jego aktywizacji i rozwoju, co jest również podkreślone w literaturze przedmiotu (Andriessen, 2006). Mówiąc o inwestycjach, warto zaznaczyć, że środki pieniężne są wkładane w części składowe kapitału ludzkiego, między innymi w wiedzę, zdolności, umiejętności, zdrowie oraz inne elementy, „które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i organizacji korzystającej na określonych warunkach z tegoż kapitału” (Król i Ludwiczynski, 2006, s. 97). Warto również podkreślić, że ludzka wiedza, zdolności i umiejętności oraz kwalifikacje nie mają żadnej wagi ani wartości dla przedsiębiorstwa, dopóki nie będą zastosowane w praktyce, to znaczy wykorzystane w szeroko rozumianym procesie produkcyjnym przedsiębiorstwa.

Wieloaspektową definicję pojęcia „inwestowanie w kapitał ludzki” proponuje prof. A. Lipka (2010), według której jest to rodzaj inwestycji niematerialnych polegających na celowym, obarczonym ryzykiem ponoszeniu przez pewien czas (przy rezygnacji lub zmniejszeniu składników wydatków na inne cele) nakładów finansowych lub pozafinansowych, ukierunkowanych na zachowanie lub podwyższenie obecnie bądź w przyszłości jakości i wartości kapitału ludzkiego w organizacji, umożliwiającego jej przetrwanie, rozwój oraz zwiększenie atrakcyjności jako pracodawcy (s. 32).

Z tej definicji wynika, że takie inwestycje powinny przyczynić się do zwiększenia korzyści finansowych z prowadzonej działalności gospodarczej. Podobną definicję proponują inni autorzy, wspominając jednocześnie o tym, że „specyfiką takich inwestycji jest to, że są one obciążone dużym ryzykiem, a stopa zwrotu z nich jest niezwykle trudna do skalkulowania” (Bochniarz i Gugała, 2005, s. 119).

Inwestycje w kapitał ludzki, który jest rozpatrywany w literaturze przedmiotu jako jeden z trzech komponentów kapitału intelektualnego (Bartnicki, 2000; Dobija, 2004; Lipka, 2010; Żemigala, 2009) na poziomie przedsiębiorstwa, są związane głównie ze zdobywaniem wiedzy przez ludzi. Te dwa czynniki – wiedza i ludzie – są ze sobą ściśle powiązane, potencjał każdego z nich nie może

być odpowiednio wykorzystany bez udziału drugiego. Można więc przypuszczać, że długoterminowa zyskowność przedsiębiorstwa zależy od tego, czy zaistnieje w nim odpowiednia kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i chęci dzielenia się informacją, co jest podstawowym warunkiem kompetentnego zarządzania kapitałem intelektualnym, a więc i ludzkim. Edvinsson i Malone już w 2001 roku stwierdzili, że w gospodarce opartej na wiedzy rdzeniem są olbrzymie nakłady zarówno na kapitał ludzki, jak i na technologię informacyjną.

Na początku XXI wieku właśnie wiedza jest podstawowym filarem pomyslnego biznesu, bez niej pozostałe zasoby, mianowicie kapitał rzeczowy i finansowy, pozostają niewykorzystane; są potencjalne, a nie realne. Tylko ludzie wytwarzają wartość dzięki posiadaniu takich charakterystycznych cech ludzkich, jak motywacja, wyuczone kwalifikacje i doświadczenie oraz umiejętności posługiwania się narzędziami.

Całości inwestycji w kapitał ludzki nie da się zredukować tylko do inwestycji w wiedzę, czyli w szkolenia, oprócz tego A. Lipka (2010) wymienia następujące najważniejsze rodzaje inwestycji:

- szkoleniowe,
- retencyjne,
- w zarządzanie wiedzą,
- w łowienie i rozwój talentów,
- w przywództwo i rozwój kreatywnych zespołów,
- w coaching,
- we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji,
- w zaufanie,
- w dodatkową opiekę medyczną,
- w opanowanie eskalacji konfliktów oraz inne.

Inwestycje tego typu w kapitał ludzki przedsiębiorstwa spełniają dwie bardzo ważne funkcje: ekonomiczną i motywacyjną (Kopertyńska, 2008). Biorąc pod uwagę tematykę niniejszego artykułu, autorka skoncentruje uwagę na funkcji ekonomicznej, która jest związana z oddziaływaniem inwestycji w kapitał ludzki na ewentualny rozwój przedsiębiorstwa i co idzie w ślad za tym – na jego zdolność do konkurencji na rynku.

Badania przeprowadzone w danej sferze pokazują, że brak inwestycji w szkolenia, które są jednym z podstawowych rodzajów inwestycji w kapitał ludzki,

może doprowadzić do tego, iż firma znajdzie się na wysokiej pozycji w rankingu organizacyjnego zapominania (Budzisz, Urban i Wasiluk, 2008). Bez różnego rodzaju kursów i szkoleń wpływających na podwyższenie kwalifikacji pracowników ciężko będzie osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Z punktu widzenia ekonomicznego bardzo ważne są inwestycje retencyjne związane z programami lojalnościowymi dla pracowników. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw usługowych, ponieważ odejście pracownika może skutkować zmniejszeniem ilości klientów obsługiwanych przez danego pracownika. Zaniechanie tych inwestycji „może źle wpływać na jakość i wartość kapitału ludzkiego organizacji, a przecież podstawowym celem inwestycji w pracowników jest podwyższenie lub przynajmniej zachowanie wartości kapitału ludzkiego” (Lipka, 2010, s. 42). Inwestycje w pracowników przedsiębiorstwa, na przykład retencyjne lub we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego, mogą również sprzyjać pomnażaniu pozytywnych opinii na temat tego przedsiębiorstwa, co niewątpliwie będzie miało wpływ na kształtowanie jego odpowiedniego wizerunku, a w konsekwencji na stabilizację i wzmocnienie pozycji rynkowej.

Do szacowania inwestycji w kapitał ludzki przedsiębiorstwa istnieją różnego rodzaju mierniki. Pomiary efektywności tego rodzaju inwestycji są sprawą zasadniczą, ponieważ koszty pracy mogą przekraczać nawet 40% kosztów całkowitych przedsiębiorstwa (Fitz-Enz, 2001). Dzięki zastosowaniu odpowiednich pomiarów, analiz i ocen w ramach zarządzania kapitałem ludzkim w XXI wieku kierownictwo przedsiębiorstwa może efektywniej wykorzystać kompetencje swoich pracowników w celu zminimalizowania w znacznym stopniu działań podejmowanych na podstawie przypuszczeń. Zarządzanie kapitałem ludzkim dostarcza wskazówek dotyczących tworzenia strategii personalnych oraz strategii przedsiębiorstwa, jak również umożliwia pracownikom proces uczenia się i ustawicznego rozwoju.

2. Analiza wskaźnikowa efektywności inwestycji

Z miarami kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa jest tak, że pokazują one skutek, nie zawsze ukazując przyczyny. Te miary badają zjawiska końcowe szerokiego zakresu działań podejmowanych w danym przedsiębiorstwie, które w przeważającej części ulegają oddziaływaniu różnych sił zewnętrznych. Dane zebrane na poziomie całego przedsiębiorstwa są punktem wyjścia dla spójności oceny efektywności inwestycji. Najczęściej stosowane metody i narzędzia nawiązują nie tylko

do oceny aktualnego stanu wartości kapitału ludzkiego, ale również do zwiększenia tej wartości budowanej przez przemyślane inwestycje w kapitał ludzki.

Podstawowe metody pomiarów można podzielić na następujące najważniejszej grupy:

- Metody kosztowe (metoda kosztów alternatywnych, metoda przyszłych dochodów).
- Metody dochodowe (metoda przyszłych wkładów w osiągnięcia, metoda uproszczona).
- Metody wartości dodanej.

Istnieją również metody rynkowe (wartości firmy), mnożnikowe (monitor kapitału ludzkiego, metoda ryzyko – wartość), wskaźnikowe (HR Scorecard), mieszane (formuła z Saarbrücken, metoda kapitału przedsiębiorstwa), metody oparte na opcjach rzeczywistych, alternatywne oraz wyceny subiektywnej, czyli kwestionariusze i ankiety (Fitz-Enz, 2001). Efektywność inwestycji w kapitał ludzki przedsiębiorstwa oznacza ich opłacalność. Jest to odpowiednia relacja wpływów uzyskanych dzięki tym inwestycjom do wysokości poniesionych nakładów inwestycyjnych. Dla spełniania przez inwestycje w kapitał ludzki ich funkcji ekonomicznej ważny jest okres czasowy i rodzaj uzyskiwanych korzyści. Ta efektywność nie będzie wysoka, jeśli zostanie zaniedbana kwestia kompleksowości i ciągłości procesów inwestycyjnych.

W celach przeprowadzenia rachunku opłacalności inwestycji w kapitał ludzki przedsiębiorstwa należy prawidłowo dokonać oceny nakładów i efektów danego rodzaju inwestycji. Efektywność w kapitał ludzki może być mierzona przez tak zwany okres zwrotu, czyli czas, w którym wydatki związane z daną inwestycją będą całkowicie odzyskane na przykład dzięki lepszym efektom pracy osób, w które inwestowano. Taką metodę będzie ciężko zastosować w odniesieniu do inwestycji w zaufanie, natomiast można ją wykorzystać do inwestycji szkoleniowych. W ujęciu J. Fitz-Enza (2001) efektywność inwestycji w kapitał ludzki może być mierzona przez ekonomiczną wartość dodaną. Jest to zysk netto po opodatkowaniu, od którego odejmuje się koszt kapitału. Ekonomiczną wartość dodaną można rozpatrywać w aspekcie wyceny kapitału ludzkiego, dzieląc tę wielkość przez ilość pracowników w przeliczeniu na pełne etaty.

Zgodnie z informacją na stronie internetowej (Nowacka, 2014) zawartej w artykule Return of Investment (ROI) – inwestycje w nf.pl za twórcę modelu wyceny

inwestycji w kapitał ludzki uważany jest J.J. Philips. Autor stworzył swój model na podstawie czteropozomowego systemu oceny efektywności szkoleń Kirkpatricka, poszerzając go o kolejny poziom wyliczenia wskaźników. W ramach realizacji modelu J.J. Philipsa wyliczane są podstawowe wskaźniki ROI (Return on Investment) i BCR (Benefits/Costs Ratio). Wskaźniki te pozwalają odpowiedzieć na pytanie dotyczące tego, ile firma zyska pieniędzy w stosunku do nakładów, które poniosła na sfinansowanie danego projektu z zakresu szkoleń lub zarządzania personelem. Autorka niniejszego artykułu omówi podstawowe wskaźniki ekonomiczne (Czechowski i Pisanko, 2010) pozwalające na oszacowanie efektywności inwestycji w kapitał ludzki przedsiębiorstwa: wskaźnik kosztu kapitału ludzkiego, wskaźnik wartości dodanej kapitału ludzkiego oraz wskaźnik rentowności inwestycji w kapitał ludzki.

W celach określenia wartości powyższych wskaźników można przeprowadzić analizę w przedsiębiorstwie fikcyjnym posiadającym następujące podstawowe dane ekonomiczne, które zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe dane ekonomiczne przedsiębiorstwa w PLN

Przychody (P)	10.000.000
Koszty operacyjne (ogółem) (KO)	7.000.000
Wynagrodzenia + dodatkowe świadczenia pracownicze (WSP)	2.500.000
Koszty pracowników doraźnych (nieetatowych) (KPD)	200.000
Koszty absencji pracowników etatowych (KAP)	16.000
Koszty fluktuacji pracowników etatowych (KFP)	180.000
Ilość pracowników etatowych (LPE)	200
Ilość pracowników nieetatowych (LPN)	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fitz-Enz J. (2001). Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Kraków: Oficyna Ekonomiczna

Na podstawie powyższych danych można dokonać obliczeń podstawowych wskaźników, a mianowicie wskaźnika kosztów kapitału ludzkiego, wskaźnika wartości dodanej kapitału ludzkiego oraz wskaźnika rentowności kapitału ludzkiego. Wymienione wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego są przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowe wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

Wskaźnik	Metoda obliczenia i wartość wskaźnika	Interpretacja wartości wskaźnika
1	2	3
Wskaźnik kosztów kapitału ludzkiego (WKKL)	$\text{WKKL} = \text{WSP} + \text{KPD} + \text{KAP} + \text{KFP}$ $\text{WKKL} = 2.500.000 + 200.000 + 16.000 + 180.000 = 2.896.000 \text{ PLN}$	Zawiera podstawowe elementy kosztów kapitału ludzkiego. Z obliczenia wynika, że koszty pracy wynoszą nie 2.500.000 PLN, ale 2.896.000 PLN, czyli są o 15,8% większe od pozycji kosztów wynagrodzeń i dodatkowych świadczeń pracowniczych zawartych w sprawozdaniach finansowych.
Wskaźnik zwrotu inwestycji w kapitał ludzki WZIKL (HC ROI)	$\text{WZIKL} = \frac{\text{P} - (\text{KO} - \text{WSP})}{\text{WSP}}$ $\text{WZIKL} = \frac{10.000.000 - (7.000.000 - 2.500.000)}{2.500.000} = 2,2$	Wskaźnik HC ROI pokazuje, jaką kwotę otrzyma firma z każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki. Wskaźnik ten może być potraktowany jako podstawowy miernik rentowności zasobów ludzkich w skali całej firmy.
Wskaźnik zwrotu inwestycji w kapitał ludzki WZIKL (HC ROI)	$\text{WZIKL} = \frac{10.000.000 - (7.000.000 - 2.896.000)}{2.896.000} = 2,03$	Wskaźnik HC ROI po uwzględnieniu kosztów pracowników nieetatowych, absencji i fluktuacji
Wskaźnik wartości dodanej kapitału ludzkiego WDKL (HCVA)	$\text{WDKL} = \frac{\text{P} - (\text{KO} - \text{WSP})}{\text{LPE}}$ $\text{WDKL} = \frac{10.000.000 - (7.000.000 - 2.500.000)}{200} = 27.500 \text{ PLN}$	Pokazuje średni zysk w przeliczeniu na jeden etat. Wartość dodana powstaje, gdy stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału przewyższa koszt tego kapitału. Stosowanie tego wskaźnika pozwala ocenić przeciętną rentowność jednego pracownika. Otrzymana wielkość nie uwzględnia kosztów pracowników nieetatowych, absencji i fluktuacji.

1	2	3
Wskaźnik wartości dodanej kapitału ludzkiego WDKL (HCVA)	$\text{WDKL} = \frac{10.000.000 - (7.000.000 - 2.896.000)}{220} = 26.800 \text{ PLN}$	Wielkość WDKL uwzględniająca koszty pracowników nieetatowych, absencji i fluktuacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czechowski, L., Pisanko, P. (2010). Znaczenie inwestycji w kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG. Inwestycje. Wybrane zagadnienia*, Nr 1/1, s. 147–149. Phillips, J.J., Stone, R.D., Phillips, P.P. (2003). *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji*. Kraków: Wydawnictwo Human Factor

Analizując wielkości przedstawionych wskaźników w tabeli 2 i wykorzystując otrzymany wynik WKKL, można zauważyć, że rzeczywisty średni koszt w przeliczeniu na jednego pracownika nie wynosi 2.500.000 PLN na 200 etatów (12.500 PLN), lecz 2.896.000 PLN na 220 etatów (13.163 PLN). Z tabeli 2 wynika również, że wartości pozostałych wskaźników po uwzględnieniu wszystkich kosztów ulegają zmianom, w związku z tym bardzo istotne jest prawidłowe obliczenie wszystkich potrzebnych wartości w przedsiębiorstwie. Coraz częściej korzysta się ze wskaźnika rentowności inwestycji w kapitał ludzki (WZIKL). Tabela 2 pokazuje, że jest on podobny do wskaźnika oszacowania wartości dodanej kapitału ludzkiego, ale w przypadku WZIKL w mianowniku zamiast ilości pracowników są wynagrodzenia i świadczenia dodatkowe. Autorka niniejszego artykułu uważa, że metody pomiaru ROI (Return of Investment) mogą mieć zastosowanie w praktyce bardziej jako narzędzie udoskonalania procesu, a nie tylko jako narzędzie oceny efektywności. E. Baszak (2015) w artykule *Pomiar zwrotu z inwestycji w HR za pomocą wskaźnika ROI* stwierdza, że ROI można wykorzystać również do pomiaru rezultatów następujących programów: szkolenia i rozwój, systemy kompetencyjne, rozwój kariery, e-learning, executive coaching, udział w zyskach, rozwój przywództwa.

Oprócz wyżej opisanych wskaźników istnieje cały szereg innych mierników określających efektywność inwestowania, które można wykorzystać w odniesieniu do kapitału ludzkiego.

Do określenia opłacalności decyzji inwestowania w kapitał ludzki przydatny może być wskaźnik Q Tobina. Wskaźnik Q Tobina jest również skutecznym narzędziem do oceny wartości inwestycji na przykład w technologię IT. James

Tobin, laureat nagrody Nobla, wskaźnik ten szacował na podstawie analizy wartości rynkowej przedsiębiorstwa i kosztów odtworzenia aktywów materialnych (Wierzyński, 2010):

$$Qkl = \frac{\text{wartość rynkowa kapitału zainwestowanego w firmie}}{\text{koszt zastąpienia aktywów}}$$

gdzie: Qkl jest wartością kapitału ludzkiego.

Przez koszt zastąpienia aktywów rozumie się kwotę gotówki, którą należy zapłacić, by pozyskać równoważny dotychczasowemu kapitał ludzki. Spadek tego wskaźnika należy interpretować w ten sposób, że badane przedsiębiorstwo nie zarządza efektywnie swoim kapitałem ludzkim, w związku z tym należy wycofać się z inwestycji lub je ograniczyć. Przyjmuje się, że Qkl wyższe od 1 oznacza istnienie kapitału intelektualnego, a więc i kapitału ludzkiego w firmie, natomiast Qkl niższe od 1 może oznaczać niepowodzenie zarządzających, a co za tym idzie – zmniejszenie lub brak kapitału intelektualnego w firmie (Dobija, 2004). W odniesieniu do powyższego wskaźnika J. Fitz-Enz (2001) proponuje następującą zależność:

$$\text{Wartość rynkowa KL} = \frac{\text{wartość rynkowa} - \text{wartość księgową}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$$

Celowe wydaje się również porównywanie wartości powyższych oraz innych stosowanych wskaźników w czasie oraz przeprowadzenie dokładniejszych analiz w razie znacznych odchyień. Obecnie ustalenie efektywności inwestycji w kapitał ludzki może być wspomagane informatycznie w ramach systemów oprogramowania Human Capital Management (HCM), które mogą pokazać, czy pracownicy dostarczają oczekiwaną jakość pracy dzięki przeprowadzonym inwestycjom (Olszewska i Knobloch, 2009).

W przypadku podejmowania decyzji dotyczącej inwestowania w kapitał ludzki należy szczegółowo określić typ tej inwestycji oraz wybrać odpowiednią metodę oceny tej inwestycji. Takie planowanie jest ważne w szczególności w przypadku kapitału ludzkiego, w przeciwnym wypadku może powstać luka pomiędzy wymaganymi a rzeczywistymi umiejętnościami, wiedzą i motywacją pracowników, co może prowadzić w konsekwencji do niesprostania wymogom rynkowym.

Analiza wskaźników w prezentowanym przedsiębiorstwie pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- przyjmuje się, że im wyższy jest wskaźnik wartości dodanej, tym lepsza jest efektywność wykorzystywania przez firmę kapitału ludzkiego. Na podstawie obliczonego wskaźnika WDKL w prezentowanym przedsiębiorstwie jest ciężko jednoznacznie stwierdzić, jaka jest efektywność, bo nie ma w tym przypadku punktu odniesienia. Można jedynie przypuszczać, że przedsiębiorstwo w miarę efektywnie wykorzystuje kapitał ludzki, ponieważ otrzymana wielkość jest dodatnia;
- na podstawie obliczenia wartości kosztów kapitału ludzkiego i takiego kompleksowego podejścia do tego zagadnienia można uzyskać bardziej wszechstronną i obrazową miarę tego kosztu;
- wskaźnik WZIKL w omawianym przedsiębiorstwie pokazuje, że z każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki otrzymujemy 2,03 PLN zwrotu. Jednak wbrew nazwie tego wskaźnika, określanego mianem rentowności inwestycji w kapitał ludzki, nie są tu uwzględnione inwestycje w szkolenia, w zdrowie, w coaching itd. Autorka niniejszego artykułu uważa, że jest to raczej wskaźnik rentowności utrzymywania pracowników w danej firmie.

Na podstawie rozważań nie można jednoznacznie stwierdzić, że inwestycje w kapitał ludzki są efektywne dla wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Gdyby istniała jakaś uniwersalna metoda, to wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonowałyby na jej podstawie, nie zajmując się szczegółową analizą inwestycji w poszczególne składowe kapitału ludzkiego. Każde przedsiębiorstwo jest jedyne w swoim rodzaju i niepowtarzalne, tak samo jak człowiek, którego jest niezmierznie ciężko „wycenić” lub „oszacować” przy użyciu wzorów i wskaźników. Przy wyborze opcji inwestowania w kapitał ludzki należy kierować się racjonalnością, „gdyż nie chodzi o to, aby inwestować w jakiegokolwiek przedsięwzięcia, lecz żeby rozpocząć te, które mogą przynieść najwyższą zyskowność zatrudnienia” (Lipka, 2010, s. 229). Jednocześnie odpowiednie gospodarowanie i zarządzanie kapitałem ludzkim pozwoli na uzyskanie korzyści z inwestycji w ten kapitał w postaci dodatkowej wiedzy, która tylko w przypadku stosowania nowoczesnych metod zarządzania i chęci pracowników może przynieść korzyści inwestycyjne. A zatem podejmując próbę rozwiązania problemu badawczego (inwestycje w kapitał ludzki prowadzą do rozwoju firmy), można stwierdzić, że nie ma automatycznej

zależności na płaszczyźnie pomiędzy inwestycjami w kapitał ludzki i korzyściami z inwestycji w kapitał ludzki prowadzącymi do rozwoju firmy.

Zakończenie

Nie ulega wątpliwości, że inwestycje w aktywa niematerialne, w tym w kapitał ludzki, przynoszą w obecnych warunkach znacznie większe korzyści niż inwestycje w aktywa materialne, co wynika z literatury przedmiotu. Powszechnie wiadomo, że nie wystarcza już samo doświadczenie przedsiębiorstwa, żeby utrzymać dominującą pozycję czy przewagę konkurencyjną w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. W przedsiębiorstwach XXI wieku inwestycje w kapitał ludzki zyskują coraz większe znaczenie, które nadal będzie rosło, zwłaszcza w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Według opinii czołowych teoretyków i praktyków zarządzania takie inwestycje umożliwiają rozwój organizacji i niezależnie od tego rozwoju podwyższają wartość kapitału ludzkiego. Oznacza to, że są one obustronnie korzystne: zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika. Decyzja o zainwestowaniu w podnoszenie kwalifikacji oraz umiejętności, która jest składową zarządzania kapitałem ludzkim, pozwala na optymalne wykorzystanie całkowitego potencjału kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa.

Jak wynika z raportu Saratoga HC Benchmarking, polskie firmy mają zdecydowanie wyższą stopę zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki niż przedsiębiorstwa amerykańskie i europejskie. Podczas gdy w USA z każdej zainwestowanej złotówki pracodawcy otrzymują przeciętnie 1 zł 57 gr, a w Europie zaledwie 1 zł 17 gr, w Polsce wskaźnik ten wynosi aż 2 zł 37 gr (Dale Carnegie Training, 2011).

Coraz większe znaczenie zyskują wskaźniki umożliwiające pomiar zwrotu z inwestowania w kapitał ludzki, a w szczególności pomiar zwrotu inwestycji w indywidualnego pracownika. Liczba przedsiębiorstw, które znacznie zwiększają inwestycje w rozwój zasobów ludzkich, nawet pomimo recesji, ciągle będzie rosła. Należy jednak dogłębnie rozważyć, kogo szkolić i rozwijać – powinna to być przemyślana strategia zarządzania zasobami ludzkimi. Tylko nowoczesne metody zarządzania kapitałem ludzkim i inwestycjami w ten kapitał, odpowiednio dobrane do specyfiki przedsiębiorstwa, będą prowadziły do tego, że nakłady związane z szeroko rozumianym rozwojem kapitału ludzkiego w danym przedsiębiorstwie będą stanowiły dla pracodawcy nie koszt, ale opłacalną inwestycję.

References

- Andriessen, D. (2006). On the metaphorical nature of intellectual capital: a textual analysis. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, Nr 1.
- Bartnicki, M. (2000). Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu.
- Baszak, R. (2014). Pomiar zwrotu z inwestycji w HR za pomocą wskaźnika ROI. Pozyskano [25.05.2015] z http://www.wsz-pou.edu.pl/magazyn/?strona=mag_stud67&nr=67&p=.
- Bochniarz, P., Gugala, K. (2005). Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Budzisz, B., Urban, W., Wasiluk, A. (2008). Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Салихов, А.В. (2011). Человеческий капитал и образование: цели, средства и реальность, Калининград: Издательство Балтийского Института Экономики и Финансов.
- Czechowski, L. i Pisanko, P. (2010). Znaczenie inwestycji w kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. *Inwestycje. Wybrane zagadnienia*, Nr 1/1, s. 139–149. Sopot: Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG.
- Dale Carnegie Training. (2011). Inwestycja w kapitał ludzki sposobem na zwiększenie zysków nawet o 20%. Pozyskano [25.05.2015] z <http://www.twojeinnowacje.pl/inwestycja-w-kapital-ludzki-sposobem-na-zwiekszenie-zyskow-nawet-o-20>.
- Dobija, D. (2004). Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Edvinsson, L., Malone, M.S. (2001). Kapitał intelektualny. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fitz-Enz, J. (2001). Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Kopertyńska, M.W. (2008). Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Król, H. (2006). Kapitał ludzki w organizacji. W: H. Król i A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, s. 97. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkiewicz, A., Mikołajczak, J. (2006). Najlepsze praktyki inwestycji w kapitał ludzki przedsiębiorstwa. *BPI Polska*, s. 61. Pozyskano [25.05.2015] z http://www.bpi-group.com/e_newsletter/02/fr/actualites/pdf/raport.pdf.

- Lipka, A. (2010). Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business.
- Nowacka, M. (2014). Return on Investment (ROI) – Inwestycje w nf.pl. Pozyskano [25.05.2015] z <http://nf.pl/manager/return-on-investment-roi>,8825,149.
- Olszewska, T., Knobloch, S. (2009). Lepiej i taniej. Systemy HCM. Od optymalizacji do redukcji kosztów. Personel, Nr 3.
- Philips, J.J., Stone, R.D., Phillips, P.P. (2003). Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji. Kraków: Wydawnictwo Human Factor.
- Sveiby, K.E. (1997). The New Organization Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco: Baret-Kohler Publishers.
- Wierzyński, W. (2010). Kapitał intelektualny – źródło przewagi konkurencyjnej. Pozyskano [25.05.2015] z http://pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3F29D10C458F40A0-AC5A006A0753553E.
- Żemigała, M. (2009). Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Warszawa: Wydawnictwo Placet.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w praktyce na przykładzie sektora MSP w Polsce

Corporate social responsibility into practice on the example of the SME sector in Poland

Abstract: The article presents results of research on the issue of social responsibility in the area of small and medium enterprises, various industries from across the Polish (sample 774 companies). The study highlighted the aspect of interests and the extent implemented solutions in the field of CSR in business activities. The research shows that in the SME sector more and more entrepreneurs know the foundation of CSR, but worse is the implementation of the principles of CSR into business practice. In the SME sector, only 30% of respondents have documented activities in the field of responsible practices in the market, the environment, society or employees.

Keywords: *market, social responsibility, small and medium-sized enterprises*

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań nad zagadnieniem społecznej odpowiedzialności w obszarze średnich i małych przedsiębiorstw, różnych branż z całej Polski (próba 774 przedsiębiorstw). W badaniach zwrócono uwagę na aspekt zainteresowania oraz na zakres wdrażanych rozwiązań z zakresu CSR w działaniach biznesowych. Z badań wynika, że w sektorze MŚP coraz więcej przedsiębiorców zna założenia koncepcji CSR, natomiast gorzej jest z wdrażaniem zasad CSR do praktyki biznesowej. W sektorze MSP zaledwie 30% badanych ma udokumentowane działania z zakresu odpowiedzialnych praktyk w obszarze: rynek, środowisko, społeczeństwo lub pracownicy.

Słowa kluczowe: *rynek, społeczna odpowiedzialność, sektor małych i średnich przedsiębiorstw*

Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności w biznesie rozwinęła się na przełomie lat 60. i 70. XX wieku jako odpowiedź na krytykę biznesu traktowanego wyłącznie jako pomnażanie kapitału, bez zwracania uwagi na cele pozaekonomiczne (Aluchna, 2012, s. 122). Prowadzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu oznacza przyjęcie przez organizację odpowiedzialności za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko przez transparentne i etyczne zachowanie. Przedsiębiorstwa niepodejmujące odpowiedzialnych zobowiązań wobec społeczeństwa zostaną wyprzedzone przez konkurencję. Podmioty gospodarcze, które postępują odpowiedzialnie, nie tylko podejmują decyzje, biorąc pod uwagę opinie interesariuszy, a ich działania są zgodne z prawem i międzynarodowymi normami zachowań, prowadzą biznes, nie działając jedynie na rzecz maksymalizacji zysku, lecz także uwzględniają kwestie etyczne, społeczne i środowiskowe (Davis, Blomstrom, 1966, s. 174). Wdrażanie standardów CSR wpisuje się w strategiczne dokumenty dotyczące rozwoju gospodarczego Europy. W Polsce m.in. w założenia Strategii Rozwoju Kraju, w Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (odzwierciedlenie celów Strategii Lizbońskiej) oraz strategię „Europa 2020”. Zasada trwałego i zrównoważonego rozwoju, stanowiąca jeden z elementów CSR, zapisana została w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.

Odpowiedzialność społeczna cieszy się w świecie i w Polsce coraz bardziej rosnącym zainteresowaniem kadry menedżerskiej, instytucji otoczenia biznesu, inwestorów oraz administracji państwowej. Staje się wyznacznikiem ładu korporacyjnego oraz priorytetem w budowaniu kompleksowej strategii rozwoju firmy. Dążenie do zrównoważonego rozwoju odzwierciedlone jest również w podejmowaniu, planowaniu i wspieraniu praktyk w tym zakresie.

Według Normy ISO 26000, stanowiącej pierwszy międzynarodowy standard CSR, istotą analizowanej koncepcji jest wzięcie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności za decyzje i działania na rzecz społeczeństwa i środowiska przyrodniczego, poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),
- są zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,

- są zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej strefy wpływów (ISO 26 000, 2012, s. 7).

W sektorze MSP trudniej wdrażać strategię CSR, ponieważ przedsiębiorcom brakuje wiedzy i praktyki w tym zakresie. Koncepcja jest więc nie do końca zrozumiała i akceptowana, a także mało jest przykładów dobrych praktyk w tym obszarze przedsiębiorstw. Jednak zainteresowanie ideą CSR rośnie niezmiennie od kilkunastu lat. Zauważalna jest również coraz bardziej świadoma postawa przedsiębiorców w kierunku budowania przewagi konkurencyjnej na zasadzie dobrych praktyk CSR, które coraz częściej stanowią fundament działalności przedsiębiorstw na polskim rynku.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań zagadnienia społecznej odpowiedzialności w obszarze mikro, małych, średnich przedsiębiorstw w Polsce. Celami szczegółowymi przeprowadzonych badań z tego zakresu było poznanie:

- zainteresowania przedsiębiorców sektora MSP tematem społecznej odpowiedzialności biznesu oraz międzynarodowych standardów w zakresie CSR,
- rozpoznania podejścia przedsiębiorców do wdrażania rozwiązań z zakresu CSR w badanych przedsiębiorstwach.

Badaniami objęto przedsiębiorstwa sektora MSP (próbą 774 przedsiębiorstw, w tym 208 mikro, 254 małe, 312 średnie) wylosowane z dwóch ogólnopolskich baz danych: REGON i EFEKT. Badania przeprowadzili MillwardBrown SMG/KRC oraz PwCw 2011 roku, na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2011, s. 1). Badania zostały zrealizowane techniką CAPI (ComputerAssistent Personal Interviewing).

1. Odpowiedzialna działalność przedsiębiorstw

Współczesne otoczenie organizacji cechuje duża zmienność i różnorodność. Podkreśla się, że w obecnych czasach przedsiębiorstwo funkcjonuje w obszarze pięciu specyficznych kierunków: ekonomicznym, fizyczno-ekologicznym, społeczno-kulturalnym, prawno-politycznym i technologicznym (Adamczyk, 2009, s. 34).

Oczywiste jest również, że przedsiębiorstwo nie jest elementem istniejącym w próżni, lecz łączy się z otoczeniem za pomocą wyżej wymienionych obsza-

rów siecią powiązań. Państwo kontroluje przedsiębiorstwo za pomocą przepisów prawnych, nakładając restrykcje i zachęcając do podejmowania określonych działań. Państwo ma również ogromny wpływ na to, aby sterować korzystnymi ustawami i uchwałami oraz kierować do odbiorców zachęty do etycznych zachowań biznesu na rynku. Inni interesariusze na rynku również aktywnie mogą kreować ideę odpowiedzialności. Pracownicy solidnie, zgodnie z etosem pracy (deontologia i aksjologia zawodowa), powinni wykonywać swoją pracę, co pozwala na zapewnienie zyskowności całej organizacji. Klienci wymieniając produkty lub usługi za pieniądze, dostarczają środków finansowych do dalszego funkcjonowania organizacji, a także akceptują jej istnienie i funkcjonowanie, świadomie zgłaszają potrzeby, wymogi i oczekiwania względem biznesu. W takiej współpracy aspekt etycznego, odpowiedzialnego zachowania ze strony wszystkich interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) staje się koniecznością i pretenduje do poprawy konkurencyjności organizacji na rynku.

Dodatkowo prowadzenie działalności gospodarczej na podstawie norm etycznych sprzyja rozwojowi całego społeczeństwa. Społeczność odpowiedzialna umie posługiwać się narzędziami produkcji, konstruować je, tworzyć nowe techniki, stwarzać warunki dla przedsiębiorczości, przejawiać inicjatywę. Pozwala to na optymalne wykorzystanie zasobów osobowych i materialnych (Gałązka-Sobotka, 2008, s. 43).

Natomiast odpowiedzialny przedsiębiorca zobowiązany jest do udzielania rzetelnych informacji na temat produktów i usług, zasad bezpiecznego ich stosowania, konserwacji, magazynowania i utylizacji, co umożliwi konsumentowi podjęcie świadomych decyzji. Do jego obowiązków należy zastosowanie przejrzystych zasad ustosunkowywania się do reklamacji i zapewnienie sprawiedliwej oceny każdej sprawy. Poza tym przedsiębiorca zobowiązany jest do poszanowania odmienności kulturowej klienta, zapewnienia ochrony jego danych osobowych, niewprowadzania go w błąd przekazem reklamowym, zachowania lub poprawy zdrowia i bezpieczeństwa użytkowników.

Według koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zarządzający organizacją ma obowiązek zapewnić właścicielom i inwestorom zysk z prowadzonej działalności oraz rzetelną informację na temat kondycji spółki. Przedsiębiorca społecznie odpowiedzialny płaci dostawcom w terminie i zgodnie z uzgodnionymi zasadami. Wybiera takich dostawców i podwykonawców, którzy sami prowadzą działalność zgodnie z normami etycznymi.

Społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca nie pozwala sobie na szantaż, wręczanie korzyści majątkowych lub świadczenie przysług. Szanuje wartości materialne i intelektualne konkurencji i nie pozyskuje informacji na ich temat w sposób nieuczciwy.

W koncepcji CSR odpowiedzialne i świadome społeczeństwo posiada bardzo rozbudowane oczekiwania wobec przedsiębiorców. Społeczne oczekiwania sprowadzają się nie tylko do tego, aby organizacja płaciła uczciwie podatki, gwarantowała miejsca pracy, ale również do tego, by przyczyniała się do podnoszenia zamożności społeczności lokalnej. Otoczenie wymaga od przedsiębiorstwa poszanowania praw człowieka, propagowania ich na zewnątrz, a także działania na rzecz podniesienia poziomu życia, zdrowia, edukacji i ochrony zasobów naturalnych.

Wymogi co do zewnętrznej odpowiedzialności organizacji odnoszą się również do potrzeb:

- szanowania kultury i odrębności lokalnej,
- wspierania akcji charytatywnych, kulturalnych i edukacyjnych,
- wspierania wolontariatu pracowników i klientów,
- budowania partnerskich relacji z organizacjami społecznymi,
- brania pod uwagę opinii lokalnej społeczności podczas planowania inwestycji i realizacji nowych projektów (Żemigła, 2007, s. 211).

Społeczna odpowiedzialność coraz częściej traktowana jest jako długofalowa strategia, prowadząca do poprawy sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, czyli jest procesem polegającym na długotrwałym doskonaleniu i ulepszeniu, gwarantującym wzrost zaangażowania interesariuszy w funkcjonowanie organizacji. Organizacja społecznie odpowiedzialna jest postrzegana jako bardziej wiarygodna na tle konkurencyjnych podmiotów gospodarczych.

W obecnych czasach konsument chce być pewien, że produkt spełnia wszystkie normy bezpieczeństwa, a reklama jest prawdziwa. Przedsiębiorstwo, dzięki długotrwałemu działaniu na rzecz społeczności lokalnej, zostaje zaakceptowane i w nim zakorzenione, a jego istnienie staje się niezbędne dla otoczenia. Staje się elementem krajobrazu, zapewniającym pewność i stabilność (Bem, 2007, s. 62).

Szczególnie na silnie konkurencyjnym rynku każdy atut wyróżniający firmę na tle innych może być przewagą konkurencyjną i zagwarantować sukces, tym bardziej jeżeli ten sukces i przewagę budują pozytywne wartości, których w obecnych czasach odczuwamy deficyt.

Sukces w działalności gospodarczej wymaga dziś innowacji, czemu sprzyja społeczna odpowiedzialność w biznesie. Firmy najwcześniej poznające potrzeby interesariuszy wchodzą na rynek jako pierwsze i czerpią z tego ogromne korzyści. Zdobywają wiedzę o nowych rynkach i nawiązują w ich obrębie trwałe relacje. Innowatorzy cieszą się również opinią podmiotów zdolnych rozwiązywać nawet najtrudniejsze problemy. Nie bez powodu liderzy na rynku wydają na innowacje miliardy dolarów na poszukiwanie źródeł innowacyjności. Firmy takie poszukują nowych rozwiązań, pomysłów, starają się poznawać potrzeby interesariuszy i zaspokajać je, tworzą laboratoria, poszerzają swoje horyzonty, eksperymentują. W takich firmach potrzeby społeczne czy środowiskowe traktowane są jako źródła nowych pomysłów, a sektor społeczny jest miejscem odkrywania i zdobywania nowych rynków (Kanter, 2007, s. 206–207). W życiu codziennym, a coś dopiero w biznesie, odczuwamy kryzys wartości, toteż zarządzanie przez wartości w organizacjach jak najbardziej staje się przewagą konkurencyjną.

Zapewne w pierwszej chwili odpowiedzialna postawa organizacji budzi niedowierzanie odbiorców. Pojawia się więc konieczność budowania pozytywnego wizerunku, na który pracuje się w długim czasie, nie może być to zjawisko jednorazowe. Niestety zjawisko kryzysu gospodarczego i jego widmo zniechęca znaczną część przedsiębiorców do inwestowania swoich środków finansowych i czasu w sprawy ważne dla społeczeństwa dotyczące wartości, choć część z nich uważa, że trudna sytuacja gospodarcza może być elementem zmian w sposobie myślenia i zakończy działania bliższe public relations, a zwróci uwagę na prawdziwą społeczną odpowiedzialność.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to również troska w obszarze działalności proekologicznej, która polega na:

- ☉ ustaleniu szkód powstałych wskutek prowadzenia działalności przez podmiot gospodarczy,
- ☉ określeniu przyczyn wywołujących negatywne efekty i ich wyeliminowaniu,
- ☉ uniknięciu szkodliwego działania względem otoczenia,
- ☉ usunięciu niekorzystnych efektów działalności i zadośćuczynieniu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu zyskuje w Polsce coraz większą popularność, po części jest to wynikiem pracy organizacji społecznych. Pojawia się coraz więcej wskazówek i zachęt dla przedsiębiorców co do świadomego budowania strategii przedsiębiorstwa opartej na idei CSR. Pojawia się również coraz więcej zewnętrznych

wymogów w postaci aktów prawnych i norm, coraz częściej powstaje też pytanie, czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest drogowskazem, dobrowolną drogą czy już po części staje się nakazem dla organizacji do odpowiedzialnego zachowania.

Koncepcja CSR jest zachętą do strategicznego zarządzania z uwzględnieniem, że rynek to nie scena, gdzie odbywa się walka i można używać nieuczciwych zachowań, ale raczej różne grupy interesariuszy, w imieniu których organizacje są powiernikami i muszą być odpowiedzialne za wszystkich uczestników rynku.

2. Korzyści wynikające ze stosowania zasad CSR

Przez wprowadzanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w życie organizacje mogą odnosić szereg korzyści i to zarówno wewnątrz, na zewnątrz, jak i korzyści społecznych. Znaczenia nabiera tworzenie różnych instytucjonalnych podstaw funkcjonowania koncepcji w wielu krajach UE. We Francji istnieje prawny wymóg dołączenia do rocznych raportów firm sprawozdań wpływu społecznego i środowiskowego. Duński rząd ustanowił Kopenhagen Centre – instytucję badawczą zajmującą się problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu. W Wielkiej Brytanii utworzono specjalne stanowisko Ministra ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (w Departamencie Handlu i Przemysłu). Natomiast w Polsce promuje się kulturę przedsiębiorczości i etykę na rynku pracy. Zajmuje się tym między innymi Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, który od ponad dziesięciu lat promuje stosowanie zasad CSR w prowadzeniu firmy oraz pokazuje, nagłaśnia najlepsze wzorce pochodzące zarówno z kraju, jak i z zagranicy. Co więcej, zasady trwałego i zrównoważonego rozwoju zostały zapisane w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i stanowią fundament dla strategii rozwoju naszego kraju, polityki ochrony środowiska, jak również regulacji odnoszących się do funkcjonowania gospodarki jako całości.

Należy jednak podkreślić, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa wprowadzenie zasad CSR wiąże się z wieloma trudnościami w początkowej fazie jej wdrażania. Zdecydowanie bowiem łatwiej powiedzieć, jak należy postępować i wyznaczać teoretyczne kierunki, niż naprawdę czynić tak każdego dnia, kiedy w praktyce na rynku pojawiają się pokusy „drogi na skróty” (Filek, 2008, s. 64).

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie może opierać się tylko i wyłącznie na deklaracjach. Często bowiem firmy przedstawiają ładnie brzmiące deklaracje, które nigdy nie są realizowane (działania prowadzone tylko i wyłącznie dla poprawy wizerunku firmy).

Według R.W. Griffina można wyróżnić cztery podstawowe typy postaw przedsiębiorstw w stosunku do zobowiązań społecznych: postawę oporu, społecznego obowiązku, społecznej reakcji, społecznego wkładu. Firma stosująca postawę oporu nie angażuje się w kwestie społeczne, a nawet stara się nie zauważać problemu.

Stosując zasadę społecznego obowiązku, przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie wyłącznie zobowiązania wynikające z prawa. W przypadku postawy społecznej reakcji przedsiębiorstwo przestrzega obowiązków prawnych i etycznych oraz przyjmuje je na siebie, czasami nawet podejmuje działalność sponsorską. Często są to reakcje na czyjąś prośbę, czyli firma zachowuje się biernie, natomiast w przypadku wystąpienia prośby z zewnątrz może wystąpić reakcja pozytywna, nierzadko jednak firma rozpatruje, czy takie działanie będzie pozytywne i zasługuje na wsparcie.

Natomiast najwyższy poziom społecznej odpowiedzialności zapewnia strategia społecznego wkładu, inaczej nazywana polityką społeczną. W tym przypadku organizacja pełni funkcję dobrego obywatela, odpowiedzialnego członka społeczności. Taka postawa to aktywne poszukiwanie możliwości pomocy i przyczynianie się do ogólnego dobrobytu społecznego (Griffin, 1996, s. 151–153).

W praktyce firmy zanim przedstawią wniosłe deklaracje odnośnie do wprowadzania w życie koncepcji społecznej odpowiedzialności, powinny przeanalizować pewne zagadnienia, elementy, które są pomocne w budowaniu systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

Tabela 1. Dwadzieścia kroków w budowaniu systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością

1.	Identyfikacja kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych
2.	Określenie długofalowej wizji i misji rozwoju firmy, z uwzględnieniem wartości istotnych w działalności firmy
3.	Sformułowanie pewnych priorytetów w zakresie polityki społecznej
4.	Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację polityki społecznej (kadra menedżerska i pracownicy)
5.	Przeanalizowanie dotychczasowych programów i zobowiązań realizowanych przez firmę w ostatnich latach wobec grup interesariuszy
6.	Szczegółowa analiza strategii społecznej odpowiedzialności w firmach odniesienia (w branżach)

7.	Zorganizowanie spotkań z przedstawicielami najważniejszych grup interesariuszy, aby poznać wzajemne oczekiwania
8.	Sformułowanie zasad polityki społecznej
9.	Określenie szczegółowych zasad na podstawie istniejących uwarunkowań (regulacje prawne, dobrowolne zobowiązania, cele operacyjne, nakłady finansowe)
10.	Budowanie i wdrażanie strategii wobec poszczególnych grup interesariuszy
11.	Odpowiednia komunikacja i informacja w zakresie polityki społecznej
12.	Szkolenia w zakresie polityki społecznej
13.	Określenie i wybór metod oceny efektów (wskaźnik KPI'skey performance indicators)
14.	Prowadzenie sprawozdawczości (zapis zasad, sposobów realizacji, wyników)
15.	Kontrola i przegląd wyników przez kierowników – audyt zewnętrzny
16.	Włączenie dostawców w program (określenie wymagań i propozycji)
17.	Doskonalenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi
18.	Propagowanie zasad wśród wszystkich interesariuszy (sprawiedliwe traktowanie)
19.	Polityka otwartych drzwi i komunikacja zewnętrzna (witryna internetowa, raporty społeczne, publikacje, wykłady)
20.	Uznanie polityki społecznej i komunikacji zewnętrznej za ważne elementy polityki organizacji, włączanie w zarządzanie różnych grup interesariuszy

Źródło: na podstawie B. Rok: *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. www.gazeta-it.pl (15.11.2007)

Ważnym trendem jest pewna ewolucja (szczególnie dotyczy dużych korporacji) od odpowiedzialności społecznej do innowacyjności społecznej. Przedsiębiorstwa zaczynają postrzegać potrzeby społeczne jako możliwość kreowania nowych technologii, szukania i znajdowania nowych rynków, inwestowania w badania i rozwój. Do wspólnych elementów przedsięwzięć publiczno-prywatnych należą: zbieżność celów biznesowych i potrzeb społecznych, silni partnerzy włączani w ideę trwałych zmian, obustronne inwestycje, konsekwentne podtrzymywanie i powielanie rezultatów (Kanter, 2006, s. 169–170). A zatem w żadnym wypadku CSR nie jest tylko i wyłącznie działalnością z zakresu public relations.

Polityka społeczna, i etyczne podejście w organizacji, włączona i wynikająca z filozofii organizacji jest elementem zdobywania wiedzy i nowych możliwości.

Wdrażanie zasad CSR w przedsiębiorstwie gwarantuje również tworzenie pewnej przewagi konkurencyjnej, która polega na bazowaniu na zaufaniu (firmy, które cechują się w działaniu właściwym, etycznym, odpowiedzialnym działaniem i współpracą, nawet w dobie kryzysu będą bardziej wiarygodne i mogą liczyć na trwałą współpracę ze swoimi interesariuszami).

Do korzyści zewnętrznych stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie zaliczyć można:

- ☞ budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku,
- ☞ pozyskiwanie nowych klientów,
- ☞ wzrost zaufania ze strony dotychczasowych klientów,
- ☞ wzrost efektywności prowadzonej działalności gospodarczej,
- ☞ konkurencyjność na rynku,
- ☞ wzrost zainteresowania inwestorów,
- ☞ możliwość odliczenia darowizn na cele społeczne od podstawy opodatkowania.

Do korzyści wewnętrznych należą:

- ☞ firma jako atrakcyjny pracodawca,
- ☞ dobra informacja i komunikacja wewnątrz firmy,
- ☞ wzrost innowacyjności firmy,
- ☞ większa motywacja i zaangażowanie pracowników,
- ☞ włączanie pracowników w proces zarządzania,
- ☞ lepsza kultura organizacyjna.

Do korzyści społecznych można zaliczyć:

- ☞ nagłaśnianie zagadnienia – ogólną odpowiedzialność społeczeństwa – globalne rządy,
- ☞ stymulowanie rozwoju gospodarczego miejscowości i przyczynianie się do wzrostu zamożności mieszkańców,
- ☞ edukację społeczeństwa,
- ☞ wpływ na poprawę stanu środowiska naturalnego,
- ☞ kreowanie postaw dobroczynności.

Pomimo że koncepcja społecznej odpowiedzialności jest ważna dla wszystkich uczestników na globalnym rynku (uczestniczą tu różne grupy interesariuszy, również interesariusz milczący, czyli środowisko naturalne), organizacje różnie

na nią reagują. Zainteresowanie tematem stale rośnie, gdyż wszyscy ludzie powinni być świadomi, że dbanie o zachowanie równowagi zarówno w sferze ekonomicznej (wzrost gospodarczy), społecznej (poprawa jakości życia), jak i ekologicznej (ochrona środowiska) jest wspólnym obowiązkiem.

3. Społeczna odpowiedzialność w sektorze MSP

Sektor MSP charakteryzuje się tym, że w większości przedsiębiorcy są na etapie tworzenia strategii CSR oraz identyfikowania i mapowania interesariuszy, nieliczni posiadają stworzoną strategię CSR, którą wdrażają, najczęściej w obszarze: środowisko lub pracownicy. Przedsiębiorcy z reguły obserwują działania innych i w większym lub mniejszym stopniu naśladują dobre praktyki w zależności od specyfiki i branży.

Pomimo że wytyczne Global Reporting Initiative czy Norma ISO 26000 są przyjazne dla użytkowników, zrozumiałe nawet dla osób bez dużego doświadczenia, mają zastosowanie najczęściej w sektorze dużych przedsiębiorstw.

Co prawda przedsiębiorcy zaczynają reagować na aspekt przejrzystości i uczciwości w działaniach z coraz większym zaangażowaniem. Projekty wdrażania działań CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, tak jak wcześniej wspomniano, przede wszystkim skupiały się na tworzeniu strategii. Wiedza przedsiębiorców na temat CSR jest coraz większa, ale wciąż nie czują się oni swobodnie w tym zakresie. Potrzebują specjalistów do tworzenia strategii i wdrażania działań społecznie odpowiedzialnych oraz wykazują coraz częściej postawę zaangażowania. Występuje też rosnąca grupa przedsiębiorców z sektora MSP, można określić ich „liderami”, najbardziej kreatywnie podchodząca do zmian. Z analiz wynika, że grupa liderów posiadała strategię CSR opartą na wytycznych Normy ISO 26000 i systematycznie pracowała nad uzupełnianiem i udoskonalaniem odpowiedzialnych i transparentnych praktyk, takich przedsiębiorców było jednak niewiele.

Analiza przykładów firm z sektora MSP badanych przez PARP dowodzi, że przedsiębiorstwa sektora MSP wiążą za mało wiedzą o idei społecznej odpowiedzialności albo też nie doceniają jej wagi. Z badań wynika, że zaledwie w 26% mikro, 36% małych, ale już 50% średnich przedsiębiorstw zagadnienie CSR było znane. Biorąc pod uwagę wszystkie badane przedsiębiorstwa, to tylko w 31% z nich znane jest pojęcie społecznej odpowiedzialności, i to szczególnie w firmach, które powstały ponad 15 lat temu i które częściej utrzymują kontakty biznesowe na rynkach zagranicznych. Występuje również tendencja do regionalnego

zróznicowania znajomości założeń CSR. Przedstawiciele firm z zachodniej części Polski częściej deklarowali znajomość pojęcia i zasad społecznej odpowiedzialności w biznesie niż przedsiębiorcy z Polski Centralnej i Wschodniej. Badania PARP podkreślają, że znajomość koncepcji w przypadku przedsiębiorców z Polski Zachodniej, Centralnej i Wschodniej kształtuje się proporcjonalnie na poziomie 47, 39, 36% (PARP, 2011, s. 51). Jednak około 30% przedsiębiorstw posiada stworzoną strategię CSR. Ta grupa przedsiębiorców podejmowała już wcześniej usystematyzowane działania w tym zakresie. Pozostali przedsiębiorcy podejmowali najczęściej działania sporadyczne i często chaotyczne.

Projekty, działania i konkretne praktyki przedsiębiorców w zakresie CSR najczęściej dotyczyły:

- nawiązywania partnerstwa z lokalnymi organizacjami pozarządowymi (NGO),
- wprowadzania współpracy z interesariuszami na podstawie standardu AA 1000,
- rozwoju kompetencji pracowników, zaangażowania pracowników we wdrażanie polityki CSR, wolontariatu pracowniczego, przeciwdziałania niskiej kulturze pracy w przedsiębiorstwie,
- modyfikowania wewnętrznych kanałów informacji i dialogu z pracownikami, zakupu i wdrażania intranetu,
- utrzymania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym pracowników (WLB – *work life balance*),
- utrzymania zdobytych certyfikatów,
- pozyskania certyfikatów, np. Systemu ISO 20121:2010, PN-EN ISO 14001, PN-EN 18001, ISO 9001, HCL (Hardware Compatibility List), EMAS Easy, ISO 26000, certyfikatu zielone biuro, FSC Reclaimed Wood, Przedsiębiorstwo Fair Play, System Zarządzania Bezpieczeństwem oraz Ochroną Zdrowia i Środowiska SCC:2011, NORSOK M-501,
- polityki środowiskowej: ograniczenie zużycia papieru, tonerów, energii elektrycznej, wody, poprawa zarządzania odpadami, kształtowanie postaw proekologicznych, zastosowanie energooszczędnych źródeł, zwiększanie obszarów zielonych wokół firmy, tworzenie ekobiura, ograniczanie ilości wytwarzanego CO₂,
- tworzenia kodeksów etycznych,
- analizy łańcucha dostaw i cyklu życia produktu,
- przygotowania do raportowania w zakresie CSR, zgodnego z wymogami GRI oraz normą ISO 26000,

- stworzenia strony internetowej CSR i informowania o działaniach,
- polityki społecznej: dni otwarte dla społeczności lokalnej.

CSR, jako nowe i strategiczne podejście w zarządzaniu organizacją, wynika z wyzwań ekologicznych i społecznych, które stawiane są na globalnym rynku. Wśród działań przedsiębiorców sektora MSP dało się odczuć tendencję zmniejszania ryzyka utraty reputacji, poprawy wizerunku, a przede wszystkim ograniczania prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń społecznych i gospodarczych. Przedsiębiorcy starali się również bardziej optymalnie i efektywnie podejmować działania biznesowe. Ograniczali zużycie energii, materiałów, surowców, zmniejszali ilość odpadów i emisji gazów na korzyść nie tylko środowiska, ale również firmy.

W praktyce widoczne jest, że wdrażanie postulatów CSR wynika z indywidualnej aktywności przedsiębiorców. Wspomniane dobre praktyki nie stanowią imponujących wyników, ale wskazują na zmiany w podejściu i świadomości prowadzenia biznesu z tak zwaną ludzką twarzą. Praktyki przedsiębiorców to również tendencja zainteresowania ideą CSR jako fundamentu działalności firm, miejmy nadzieję, że w przyszłości również fundamentu działalności każdego przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę znajomość międzynarodowych standardów odpowiedzialnego biznesu, w grupie przedsiębiorstw (próba ogólnopolska) najbardziej znane były: Norma ISO 14000 – 51% wskazań, ISO 26000 – 30%, Global Compact – 17%, EMAS – 16%, AA1000 – 16%, SA 8000 – 9%, Global Reporting Initiative – 2%. Znajomość przewodników i standardów była domeną dużych firm (52%), w firmach mikro, małych, średnich odsetek kształtował się zaś proporcjonalnie na poziomie 25, 21, 25%.

Zakończenie

W praktyce działania w kierunku CSR skupione były w czterech obszarach: rynek, środowisko, społeczeństwo i pracownicy. Najwięcej rozwiązań zaproponowanych było w obszarze: środowisko i pracownicy.

Wdrażanie rozwiązań CSR w sektorze MSP nie jest jednak zadaniem łatwym. Małe, średnie i mikro przedsiębiorstwa muszą zastosować globalną, korporacyjną praktykę, dostosowując ją do swojego sektora. W sektorze tym brakowało również specjalistów, osób posiadających wiedzę z zakresu CSR, oraz instrumentów, które pomagałyby we wdrażaniu strategii. Natomiast głównym motywato-

rem wdrażania CSR wymienianym przez przedsiębiorców był wciąż aspekt wizerunkowy. Wśród przedsiębiorców występowało również większe zainteresowanie kwestiami ochrony środowiska.

Okazuje się, że na polskim rynku w sektorze MŚP występuje brak przekonania co do odpowiedzialności i etyki w działalności gospodarczej. Wydaje się, że w przypadku CSR niezbędna jest również edukacja i podnoszenie świadomości, gdyż jej brak jest uznawany za jedną z głównych barier we wdrażaniu społecznej odpowiedzialności/zrównoważonej odpowiedzialności w praktyce.

Społeczna odpowiedzialność nie może opierać się tylko i wyłącznie na deklaracjach. Zainteresowanie tematem stale rośnie, ale najważniejszym elementem staje się społeczna wrażliwość. Wszyscy ludzie powinni być świadomi, że dbanie o zachowanie równowagi zarówno w sferze ekonomicznej (wzrost gospodarczy), społecznej (poprawa jakości życia), jak i ekologicznej (ochrona środowiska) jest wspólnym obowiązkiem. Propagowaniu natomiast tej koncepcji i wprowadzaniu jej w życie sprzyja aktywna postawa człowieka, jego wiedza na ten temat, świadomość, pozyskiwanie i powiększanie kapitału społecznego w organizacjach, wśród społeczności lokalnej i wysoki poziom rozwoju moralnego. W przedsiębiorstwach szczególnie znaczenia nabierają osoby zarządzające, które w dużej mierze kształtują filozofię firmy, jak również kreują moralny wizerunek firmy oraz wszystkich interesariuszy biorących udział w procesie.

References

- Adamczyk, J. (2009): *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Warszawa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Aluchna, M. (2012): *Indeksy społecznej odpowiedzialności biznesu. Przypadek RESPECT Index*. W: P. Płoszajski (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, s. 122–123. Warszawa: SGH.
- Bem, K. (2007): *Motywy zaangażowania społecznego biznesu i płynące z tego korzyści*. W: J. Sosnowski (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych*, s. 62–63. Kielce. Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej.
- Davis, K., Blomstrom, R. (1966): *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- Filek, J. (2008): *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*. W: M. Bąk (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, s. 64. Warszawa. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

- Gałązka-Sobotka, M. (2008), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. W: J. Sosnowski (red.), *Spółeczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych*, s. 43–44. Kielce. Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej.
- Griffin, R.W. (1979). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa. WN PWN.
- Kanter, R.M. (2006). *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji. Zarządzanie innowacją*. Katowice. Wydawnictwo Helion.
- Kanter, R.M. (2007). *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji. Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*. Gliwice. Wydawnictwo Helion.
- Raport dla PARP opracowany przez MillwardBrown SMG/KRC, PwC: Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu, Warszawa, 9 grudnia 2011 r.
- Rok, B. (2007). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. www.gazeta-it.pl.
- Żemigła, M. (2007). *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej i efektywnej organizacji*, Kraków. Wolters Kluwer.
- Norma ISO 26 000, 2012.

Controlling kosztów jako narzędzie efektywnego zarządzania organizacją

Cost control as a tool for an effective organizational management

Abstract: In order to ensure the effective operation of the organization permanent actions need to be taken to optimize costs. The level of costs incurred reflects how factors of production are managed. It also affects results of production.

Therefore, each organization should look for different solutions, methods and techniques for the most effective actions in the costs area.

This article addresses the problem of cost control as a tool for implementation of thought-out and coordinated actions in the enterprises – actions enabling to plan, manage and control costs. Based on the analysis of statistical data on total revenue of all businesses in Poland and the costs of obtaining these revenues (years 2006-2013), it has been shown that the actions taken by Polish companies in terms of costs are not satisfactory.

The paper also presents reflections derived from the analysis of a case study, showing the reserve for cost reduction opportunities in the analyzed company.

Keywords: *costs, cost control, management*

Streszczenie: Dążenie do zapewnienia efektywności funkcjonowania organizacji wymaga ciągłego podejmowania działań zmierzających do optymalizacji kosztów. Poziom ponoszonych kosztów świadczy o sposobie gospodarowania czynnikami produkcji i wpływa na jej wyniki. Dlatego każda organizacja powinna poszukiwać różnych rozwiązań, metod, technik, które pozwolą jej na skuteczne działania w obszarze kosztów.

W artykule poruszono problematykę controllingu kosztów jako narzędzia umożliwiającego wprowadzanie do przedsiębiorstw przemysłanych i skoordynowanych działań, umożliwiających planowanie kosztów, sterowanie nimi i ich kontrolowanie. Na podstawie analizy danych statystycznych dotyczących przychodów z całokształtu działalności wszystkich przedsiębiorstw w Polsce i kosztów uzyskania tych przychodów, w latach 2006–2013, wykazano, że działania podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie kosztów nie są zadowalające.

W artykule przedstawiono również spostrzeżenia wynikające z analizy – studium przypadku, ukazujące rezerwy w zakresie możliwości obniżki kosztów w analizowanym przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: *koszty, controlling kosztów, zarządzanie*

Wstęp

Efektywne zarządzanie organizacją w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu oraz w warunkach silnej konkurencji wymaga przemyślanego podejścia do problematyki kosztów. Koszty są podstawową kategorią ekonomiczną, która w dużym stopniu determinuje wyniki organizacji i świadczy o efektywności wykorzystywania posiadanych przez nią zasobów.

Chociaż problematyka kosztów jest obszernie poruszana w literaturze przedmiotu i ciągle poszukuje się nowych metod i narzędzi ich identyfikacji, pomiaru, rejestracji, kalkulacji czy analizy, to praktyka gospodarcza wskazuje, że podejmowane działania nie dają zadowalających rezultatów. Problemem dla przedsiębiorstw okazuje się wdrożenie różnych rozwiązań do praktyki, ze względu na ich złożoność, duże koszty reorganizacji dotychczasowych rozwiązań oraz duże zróżnicowanie samej problematyki kosztów w różnych przedsiębiorstwach.

Pomocnym narzędziem, pozwalającym na kompleksowe podejście do zarządzania kosztami, jest controlling kosztów. Pozwala on na podejmowanie skoordynowanych działań w zakresie kosztów we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa oraz uzyskanie informacji zarządczych, wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych.

W artykule założono, że polskie przedsiębiorstwa nie w pełni wykorzystują swoje możliwości w zakresie obniżki kosztów, a objęcie controllingiem obszaru kosztów może pozwolić na wykorzystanie tkwiącego w przedsiębiorstwach potencjału.

W celu zweryfikowania założonej tezy przytoczono dane statystyczne GUS, dotyczące przychodów z całokształtu działalności polskich przedsiębiorstw oraz kosztów uzyskania tych przychodów, w okresie od 2006 do 2013 roku, na podstawie których obliczono i porównano wskaźniki dynamiki przychodów i kosztów ich uzyskania oraz wskaźniki poziomu kosztów dla poszczególnych lat badanego okresu. Ponadto dokonano analizy potencjału wybranego przedsiębiorstwa „X” sp. z o.o. w zakresie możliwości obniżki kosztów.

1. Koszty jako determinanty efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw

Problematyka kosztów jest trudna i złożona. W literaturze istnieje wiele definicji kosztów oraz ich podziałów przedstawianych w różnych przekrojach klasyfikacyjnych. Nie ułatwia to przedsiębiorstwom podejmowania decyzji odnośnie do identyfikacji kosztów, przyjęcia określonych zasad ich ewidencji, podziału czy metod kalkulacji, dostosowanych do zapotrzebowania na informacje zarządcze. Często możliwości przedsiębiorstw w tym zakresie są ograniczone z powodu braku odpowiednich programów finansowo-księgowych czy odpowiednich kadr. Ponadto zróżnicowana specyfika przedsiębiorstw powoduje, że mają one trudności z zastosowaniem ogólnych, modelowych wzorców wypracowanych przez naukę, dotyczących rozwiązań problemów związanych z kosztami. Również normy prawne, wynikające z ustawy o rachunkowości oraz z ustaw o podatkach dochodowych, nie ułatwiają przedsiębiorcom podejmowania decyzji w zakresie kosztów ze względu na brak unormowania pewnych zagadnień, jak również odmienne interpretacje niektórych przepisów przez sądy. Przedsiębiorstwa stoją więc przed dylematem, jak w sposób racjonalny zarządzać kosztami, aby z jednej strony spełniać wymagania wynikające z przepisów prawnych, z drugiej zaś generować takie informacje, które pozwolą na podejmowanie wszechstronnych działań pozwalających na optymalizację kosztów.

Sytuacja taka wymaga profesjonalnego, przemyślanego podejścia do problematyki kosztów, zarówno na poziomie ustalania strategii firmy, jak i działań taktycznych i operacyjnych. Jednym z ważnych zadań w tej dziedzinie jest określenie istoty kosztów oraz ustalenie zasad ich identyfikacji i pomiaru.

Najczęściej koszty definiowane są jako „pieniężny wyraz nakładów ponoszonych w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą”. Można je więc określić jako wyrażone w pieniądzu celowe zużycie środków trwałych, materiałów, pali-

wa, energii, usług czasu pracy pracowników oraz niektóre wydatki nieodzwierciedlające zużycia czynników produkcji, poniesione w związku z normalną działalnością przedsiębiorstwa w pewnym okresie, których rezultatem są użyteczne produkty (lub) usługi (Gabrusewicz, 2007, s. 156). W ustawie o rachunkowości przez koszty i straty rozumie się „uprawdopodobnione zmniejszenia w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych, o wiarygodnie określonej wartości, w formie zmniejszenia wartości aktywów, albo zwiększenia wartości zobowiązań i rezerw, które doprowadzą do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia jego niedoboru w inny sposób niż wycofanie środków przez udziałowców lub właścicieli” (Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r.).

Koszty składają się z wielu różnorodnych składników, które są grupowane według określonych kryteriów klasyfikacyjnych. W literaturze wyróżnia się grupy kosztów do celów sprawozdawczych, zarządczych i kontrolnych (tab. 1). Niektóre klasyfikacje wynikają z obowiązujących przedsiębiorstwo regulacji prawnych, inne zaś z przyjętych rozwiązań dotyczących prowadzonego rachunku kosztów oraz potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa. Ważnym zadaniem przedsiębiorstw w zakresie kosztów jest podjęcie decyzji o przyjęciu do ewidencji wybranych grup klasyfikacyjnych kosztów, umożliwiających uzyskanie informacji o najważniejszych obszarach powstawania kosztów i dostarczenie cennych informacji zarządczych.

Podjęcie decyzji o wyborze odpowiednich grup kosztów do ewidencji powinno być poprzedzone dokładną analizą umożliwiającą dokonanie trafnego wyboru podziału kosztów. Zmiana raz podjętych decyzji w tym zakresie powoduje wiele komplikacji związanych z koniecznością modyfikacji programów finansowo-księgowych, jak również z brakiem możliwości porównywania kosztów w ustalonych przekrojach. Błędnie podjęte decyzje pozbawiają też możliwości wpływania na określone obszary działalności przedsiębiorstwa, w których istnieje konieczność ograniczania wielkości zużycia poszczególnych czynników produkcji.

Tabela 1. Klasyfikacja kosztów

Klasyfikacja kosztów do celów sprawozdawczych	
1	2
koszty według typów działalności	koszty działalności operacyjnej koszty działalności inwestycyjnej koszty działalności finansowej

1	2
koszty według rodzaju zużytych zasobów	amortyzacja, zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, pozostałe koszty rodzajowe
koszty według odmian działalności	koszty działalności podstawowej koszty działalności pomocniczej koszty zarządu
koszty w układzie funkcjonalnym	koszty zakupu koszty sprzedaży koszty działalności właściwej
koszty w układzie kalkulacyjnym	koszty bezpośrednie koszty pośrednie
koszty w powiązaniu z wytwarzaniem produktu	koszty produktu koszty okresu
koszty według kategorii działalności podstawowej	koszty działalności produkcyjnej koszty działalności usługowej koszty działalności handlowej koszty działalności budowlano-montażowej
Klasyfikacja kosztów do celów zarządczych	
reakcja na zmianę wielkości produkcji	koszty stałe koszty zmienne
wpływ na decyzje	koszty istotne koszty nieistotne
stan dokonania	koszty przesądzone koszty nieprzesądzone
Klasyfikacja kosztów do celów kontroli	
wpływ na rodzaj i wysokość ponoszonych kosztów	koszty kontrolowane koszty niekontrolowane

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H. (2002). *Rachunkowość zarządcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 51–74; Sawicki K. (red.) (1996). *Rachunek kosztów*. Warszawa: FRR w Polsce, s. 23–24

Wielkość zużycia środków pracy i przedmiotów pracy w różnych organizacjach jest uzależniona od wielu, często odmiennych, czynników, niemniej jednak wszędzie jest ona wyrazem gospodarności związanej z ich wykorzystywaniem. Racjonalne gospodarowanie czynnikami produkcji jest przejawem oszczędności i bra-

ku marnotrawstwa zasobów. Przedsiębiorcy powinni więc uwzględniać zasadę efektywnego gospodarowania, która podkreśla, że podstawowym celem każdej organizacji powinno być dążenie do osiągnięcia maksymalnego efektu przy danych nakładach lub do minimalizacji nakładów przy danych efektach. Zapewnienie właściwej relacji między efektami a nakładami wymaga od przedsiębiorstw szczególnej koncentracji na efektywności w obszarze kosztów. Efektywność oznacza wysiłki skupione na działaniach związanych z redukowaniem kosztów, ograniczaniem strat oraz marnotrawstwa czynników produkcji, materiałów czy siły roboczej, a także na działaniach związanych z doskonaleniem technologii i lepszym wykorzystaniem czynnika czasu. Ostatnim celem działania organizacji jest obniżenie zużycia czynników produkcji na wejściu do systemu produkcyjnego albo przyczynienie się do wzrostu wyników na wyjściu, albo oba cele jednocześnie (Osbert-Pociecha, 2007, s. 339). Wzrost kosztów powinien być uzasadniony tylko w takich przypadkach, gdy przyczyniają się one do lepszej realizacji założonych celów, czyli często do wzrostu przychodów przedsiębiorstwa.

Analiza danych dotyczących przychodów z całokształtu działalności w Polsce i kosztów uzyskania tych przychodów, w latach 2008–2009, wskazuje na niedostateczne działania przedsiębiorstw w zakresie kosztów. Od 2008 roku relacje pomiędzy przychodami i kosztami wykazują spadkowe tendencje. W latach 2009–2010 przychody rosły szybciej niż koszty, ale tempo wzrostu przychodów w stosunku do wzrostu kosztów się zmniejszało, by w latach 2011 i 2012 przybrać nieprawidłową relację. W tym okresie tempo wzrostu kosztów było większe niż tempo wzrostu przychodów. W 2013 roku nastąpiła nieznaczna poprawa relacji pomiędzy przychodami a kosztami.

Tabela 2. Dynamika przychodów i kosztów uzyskania przychodów z całokształtu działalności w Polsce w latach 2008–2013

Lata	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012
dynamika przychodów	100,9	107,1	113,0	103,4	100,7
dynamika kosztów uzyskania przychodów	100,0	106,8	113,6	103,9	100,6
różnica	0,9	0,3	-0,6	-0,5	0,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w latach 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

W analizowanym okresie niekorzystnie wyglądały też wskaźniki poziomu kosztów, obrazujące stosunek kosztów do wartości sprzedanej produkcji.

Tabela 3. Wskaźniki poziomu kosztów z całokształtu działalności w Polsce w latach 2008–2013

Lata	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Wskaźnik poziomu kosztów	0,947	0,939	0,959	0,951	0,948	0,952	0,957	0,956

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w latach 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

W okresie od 2008 do 2013 roku wskaźniki te były wyższe niż w latach 2006 i 2007, co świadczy o tym, że mimo rozwoju teorii naukowych w zakresie kosztów oraz podejmowanych działań przez praktykę nie udało się obniżyć tempa wzrostu kosztów działalności w porównaniu z tempem wzrostu przychodów.

Tabela 4. Wskaźniki poziomu kosztów z całokształtu działalności w Polsce w latach 2008–2013, w przedsiębiorstwach, według liczby pracujących

Lata	Wskaźnik poziomu kosztów według liczby pracujących		
	do 49 osób	50–249 osób	250 i więcej osób
2013	0,961	0,959	0,953
2012	0,952	0,964	0,955
2011	0,977	0,964	0,939
2010	0,950	0,957	0,942
2009	0,945	0,956	0,950
2008	0,951	0,961	0,961
2007	0,936	0,943	0,937
2006	0,958	0,949	0,942

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w latach 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

Największy wskaźnik poziomu kosztów w 2013 roku dotyczył przedsiębiorstw zatrudniających do 49 osób, najmniejszy zaś był w spółkach bardzo dużych, zatrudniających 250 i więcej osób. Niemniej jednak we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw wskaźnik ten wzrastał w latach 2008–2013, w porównaniu z latami 2006 i 2007. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że w spółkach zatrudniających od 50 do 249 osób w 2013 roku nastąpiło obniżenie wskaźnika poziomu kosztów w porównaniu z kilkoma wcześniejszymi okresami.

Tabela 5. Wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności w Polsce w latach 2008–2013, w przedsiębiorstwach, według form prawnych

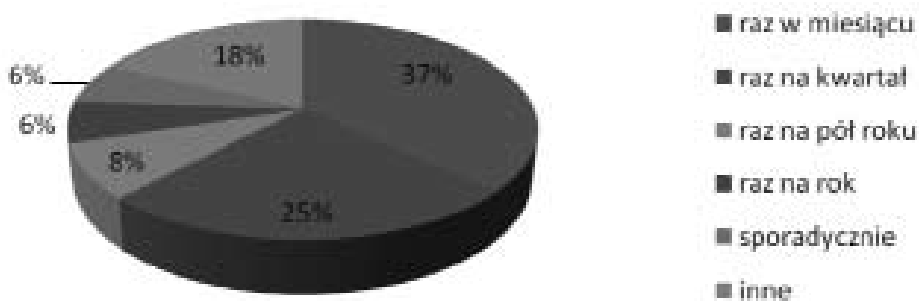
Lata	Wskaźnik poziomu kosztów					
	Spółki akcyjne	Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółdzielnie	Przedsiębiorstwa państwowe i państwowe jednostki organizacyjne	Bez szczególnej formy prawnej	Pozostałe formy prawne
2013	0,948	0,965	0,966	0,941	0,945	0,945
2012	0,949	0,966	0,970	0,892	0,948	0,949
2011	0,936	0,967	0,968	0,868	0,943	0,947
2010	0,935	0,959	0,967	0,880	0,941	0,937
2009	0,941	0,961	0,966	0,945	0,939	0,933
2008	0,961	0,964	0,969	0,990	0,932	0,931
2007	0,926	0,949	0,965	0,927	0,929	0,932
2006	0,936	0,953	0,982	0,991	0,938	0,937

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w latach 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

Duży wskaźnik poziomu kosztów charakterystyczny był dla spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółdzielni. Mniejszy od nich wskaźnik poziomu kosztów wykazały spółki akcyjne, przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej oraz pozostałe formy prawne. Najmniejszy wskaźnik poziomu kosztów zaobserwowano w 2013 roku w przedsiębiorstwach państwowych, przy czym w przypadku tej grupy przedsiębiorstw, w odróżnieniu od pozostałych grup, od 2006 roku nastąpiła poprawa wskaźnika poziomu kosztów.

Brak należytego podejścia do problematyki kosztów przez niektóre przedsiębiorstwa wskazują badania przeprowadzone na terenie województwa mazowieckiego, w okresie od 1.09.2012 r. do 15.11.2012 r. wśród 67 przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy odpowiadali na pytania dotyczące wykorzystania w ich praktyce gospodarczej informacji wynikających z analizy finansowej, między innymi informacji o kosztach.

Wykres 1. Liczba przedsiębiorstw pod względem częstotliwości analizowania kosztów w %



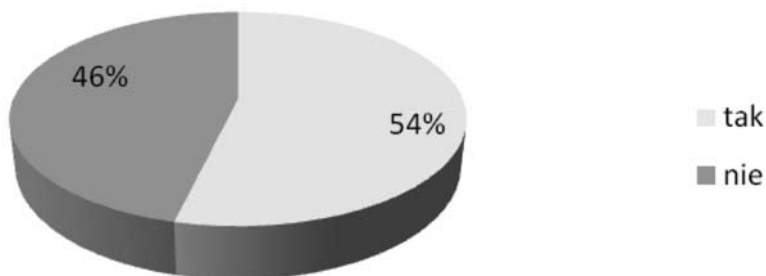
Źródło: Barbachowska B., *Rola informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami, ze szczególnym uwzględnieniem informacji finansowych*, „Journal of Modern Science”. Tom 2/17/2013. Józefów: Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie

Spośród badanych przedsiębiorstw tylko 37% przeprowadzało analizę kosztów raz w miesiącu, 25% raz na kwartał, 7% raz na pół roku, a 6% sporadycznie. Zdarzały się również przedsiębiorstwa, w których nie dokonywano takiej analizy. Brak analizy kosztów to brak kontroli nad efektywnością przedsiębiorstwa. Sytuacja taka może prowadzić do wzrostu nieuzasadnionych kosztów. Zarządzający nie mają informacji o tym, jak ponoszone koszty wpływają na wzrost wartości dodanej przedsiębiorstwa, nie wiedzą też, czy czynniki produkcji są efektywnie wykorzystywane.

Analiza kosztów jest tylko małym wycinkiem działań przyczyniającym się do optymalizacji kosztów. W celu osiągnięcia wysokiej rentowności przedsiębiorstwa powinny poszukiwać różnych narzędzi. Jednym z nich jest budżet.

Badani przedsiębiorcy z terenu województwa mazowieckiego wypowiedzieli się na temat stosowania w ich organizacjach budżetów, które w znacznym stopniu pomagają w prawidłowy sposób zarządzać kosztami.

Wykres 1. Liczba przedsiębiorstw wykorzystujących w zarządzaniu budżet w %



Źródło: Barbachowska B., *Rola informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami, ze szczególnym uwzględnieniem informacji finansowych*, „Journal of Modern Science”. Tom 2/17/2013. Józefów: Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie

Spośród badanych przedsiębiorstw tylko nieco więcej niż połowa stosuje budżet w zarządzaniu, natomiast aż 46% badanych nie stosuje go w swoich przedsiębiorstwach.

Podane przykłady wskazują, że w zakresie optymalizacji kosztów przedsiębiorstwa mają jeszcze dużo do zrobienia. Aby utrzymywać koszty na odpowiednim poziomie, należy ciągle poszukiwać nowych metod i narzędzi zarządzania, zapewniających racjonalne wykorzystywanie wszystkich czynników produkcji i obniżkę kosztów.

2. Controlling kosztów w systemie controllingu organizacji

W sprawnym i skutecznym zarządzaniu kosztami organizacji dużą rolę odgrywa controlling kosztów. Jest on integralną częścią szeroko rozumianego systemu controllingu (Wierzbiński, 2011, s. 202), „który jest definiowany jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, wspierający dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu przy podejmowaniu decyzji” (Vollmuth, 1966, s. 15). „Idea controllingu jest zbudowanie logicznego systemu, który poprzez uporządkowane połączenie różnych elementów strukturalnych przedsiębiorstwa, biorących udział w działalności gospodarczej wyrażanej w przekroju finansowym, ekonomicznym, organizacyjnym oraz technicznym pomoże kadrze kierowniczej w podejmowaniu bardziej trafnych oraz wiarygodnych decyzji o charakterze operacyjnym oraz strategicznym” (Marciniak, 2001, s. 11). Zazwyczaj w literaturze przedmiotu podkreśla się, że controllingu nie należy utożsamiać z kontrolą. Jak zaznacza J. Goliszewski, kontrola stanowi tylko część składową controllingu (215, s. 60).

„Controlling jest sposobem myślenia i działania – znajdującym odzwierciedlenie w postaci procedur decyzyjnych realizowanych przez poszczególne komórki zarządzające przedsiębiorstwa” (Marciniak, 2009, s. 14). F. Hoffmann określa controlling jako „wielofunkcyjny instrument sterowania, mający za zadanie koordynowanie planowania, kontroli i zdobywania informacji” (1972, s. 13; za: Nowak, 2014, s. 406). M. Sierpińska i B. Niedbała zaznaczają, że „w bardziej kompleksowym ujęciu controlling to system wzajemnie określonych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu systemowi sterowania i kontroli, zorientowanemu na osiągnięcie założonego wyniku” (2008, s. 14). Controlling jest też definiowany w literaturze jako „system, który – przejmując zasady zarządzania – często wspomaga procesy planowania, sterowania i kontrolowania. Wyodrębnione procesy wymagają koordynacji i integracji w jeden informacyjnie spójny system” (Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 374).

Controlling kosztów przedmiotem swym obejmuje szeroko rozumianą problematykę kosztów w przedsiębiorstwie. Aby optymalizować koszty, nie wystarczy tylko je kontrolować i obliczać odchylenia od norm i planów, ale konieczne jest opracowanie i implementacja w praktyce całej polityki działania w tym zakresie. Należy przyjąć system zasad, metod i technik, które ułatwią realizację strategii kosztowej przedsiębiorstwa oraz umożliwią planowanie kosztów, sterowanie nimi i ich kontrolowanie. Pozytywne efekty, w postaci obniżki kosztów, mogą dać tylko przemyślane i skoordynowane działania w tym zakresie.

Punktem wyjścia prac controllingowych w zakresie kosztów jest opracowanie strategii kosztowej. Powinna ona zawierać przyjęte do realizacji cele w zakresie kosztów, wynikające z ogólnej polityki przedsiębiorstwa.

Ze względu na to, że koszty kształtują się w zależności od wielkości zużytych czynników produkcji oraz od ich cen, ustalając strategię w zakresie kosztów, należy dokonać analizy dostępnych w organizacji zasobów, jak również ustalić politykę cenową.

Uzyskane z analizy informacje powinny być podstawą do podjęcia decyzji o sposobach identyfikacji i ewidencji kosztów, z uwzględnieniem różnych przekrojów klasyfikacyjnych. Zasadne jest przyjęcie takiego podziału kosztów, który umożliwi uzyskanie informacji o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa i jego wyników. Nie należy ograniczać ewidencji kosztów do układów wymaganych przez przepisy prawne, regulujące zasady ustalania kosztów, na potrzeby sprawozdawczości czy na potrzeby podatkowe, ale należy uwzględnić jeszcze potrzeby zarządcze.

Rysunek 3. Ustalanie strategii w zakresie kosztów

Źródło: Opracowanie własne

Jednym z ważnych zadań przy opracowywaniu strategii w zakresie kosztów jest wybór odpowiedniego rachunku kosztów. Wybór ten implikuje też przyjęcie odpowiedniego systemu klasyfikacyjnego kosztów.

Rachunek kosztów jest często określany jako „ogół czynności zmierzających do ustalenia wysokości nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej, poniesionych w przedsiębiorstwie w określonym czasie i z określonym przeznaczeniem” (Matuszewicz, 1994, s. 5). Jak podkreśla A. Jarugowa, „rachunek kosztów polega na badaniu i transformowaniu, według przyjętego modelu, informacji o kosztach i efektach działań przeszłych, aktualnych i zamierzonych w celu efektywnego zarządzania” (Jarugowa, Skowroński, 1982, s. 17). Zarówno w teorii, jak i w praktyce wykształciły się różne rachunki kosztów, w zależności od rodzaju generowanych informacji, ich zakresu i celów, jakim mają służyć. Można więc wyróżnić sprawozdawczy rachunek kosztów, będący efektem rachunkowości finansowej, dostarczający informacji o kosztach produktów dla wyceny zapasów i kosztach dla ustalenia wyniku finansowego, jak również rachunek kosztów dla zarządzania, będący wynikiem rachunkowości zarządczej, dostarczający informacji o kosztach na potrzeby podejmowania decyzji krótkookresowych i strategicznych, dla planowania i na potrzeby kontroli (Chartered Institute of Management Accountants – CIMA, za: Świdowska, 2002, s. 18). Nie można jednak przyjmować założenia, że rachunek kosztów do celów sprawozdawczych nie dostarcza w ogóle informacji do celów zarządczych. Do istniejących kont syntetycznych z zespołu „4” i „5” planu

kont należy dołączyć takie konta analityczne, na podstawie których zarządzający będą mogli uzyskiwać informacje o wartości zużywanych zasobów w tych obszarach, które są najważniejsze z punktu widzenia ponoszonych kosztów, dokonywać ich oceny czy wykorzystywać je do ustalania planów. Niemniej jednak informacje uzyskiwane z tych rachunków mają ograniczoną przydatność w podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości, gdyż obejmują dane *ex post* i w związku z tym nie dostarczają odpowiednich informacji kształtujących przyszłość przedsiębiorstwa. „Informacje kosztowe powinny umożliwić m.in. takie działania, jak: ocenę opłacalności wytwarzania poszczególnych produktów, wybór korzystnej, z punktu widzenia wyniku finansowego struktury asortymentowej, dobór właściwego reżimu technologicznego, ocenę zmian wielkości produkcji na wynik finansowy” (Kobiela-Pionnier, 2010, s. 22). Informacji takich mogą dostarczać inne rachunki kosztów, tworzone na potrzeby zarządcze, takie jak: rachunek kosztów zmiennych, rachunek kosztów docelowych (*target costing*), rachunek kosztów cyklu życia produktu (*life cycle costing*), *kaizen costing*, rachunek kosztów jakości (*cost of quality*). Potrzeba ciągłej optymalizacji kosztów sprawia, że powstają też zupełnie nowe koncepcje, zmieniające sposób podejścia do tej problematyki. T.H. Johnson podkreślał, że podejście takie „musi być budowane przy wykorzystaniu informacji opartych na działaniach. Działania w przedsiębiorstwie konsumują zasoby i urealniam się w kontekście wartości dla klienta. Ludzie konsumują zasoby w działaniu, ostatecznie powodują więc koszty, ale wytwarzają wartości, za które płaci klient” (Johnson, 1988, s. 24, za: Karmańska, red., 2009, s. 36).

Koncepcja rachunku kosztów, oparta na działaniach Activity-Based Costing (ABC), została przedstawiona pod koniec lat 80. XX wieku przez R. Coopera i R. Kaplana. W Polsce znana jest ona pod nazwą rachunku kosztów działań (ABC). „Koncepcja ta opiera się na założeniu, że bezpośrednią przyczyną powstawania kosztów nie są wytwarzane produkty, lecz wykonywane w przedsiębiorstwie działania, koszty zaś są traktowane jako finansowy miernik zużycia określonych zasobów, jak na przykład pracy ludzkiej, maszyn, budynków, środków transportu czy energii. Produkty stwarzają zapotrzebowanie na realizację określonych działań, a dopiero one są bezpośrednią przyczyną zużycia zasobów i tym samym powstawania kosztów” (Piechota, 2005, s. 23).

Rachunkiem kosztów, który służy do wyznaczania kosztu produktu jeszcze przed jego wytworzeniem, jest rachunek kosztów docelowych. „Działła on odrynkowo”, determinuje bowiem koszt, przy którym produkt o określonych cechach

jakościowych i walorach funkcjonalności powinien być wytwarzany, aby można było osiągnąć satysfakcjonujący wytwórcę poziom zysku przy danej z góry (przez rynek) cenie sprzedaży (Karmańska, red., 2009, s. 224).

Przydatnym narzędziem, dostarczającym informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, jest rachunek kosztów zmiennych. Dzieli on koszty na zmienne, proporcjonalnie do wielkości produkcji, oraz na koszty stałe, związane z określonym przedziałem czasu. Produktom przypisuje się tylko koszty zmienne, koszty stałe zaś traktowane są jako koszty okresu sprawozdawczego i w całości odnoszone do wyniku tego okresu (Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2000, s. 81). Rachunek ten pozwala na określenie prognozy rentowności, czyli takiego rozmiaru produkcji, przy którym przychody ze sprzedaży będą równe kosztom całkowitym. Po przekroczeniu prognozy rentowności przedsiębiorstwo może dopiero osiągać zyski. Rachunek ten „ułatwia podejmowanie bieżących decyzji dotyczących optymalizacji wielkości i struktury produkcji, różnicowania cen poszczególnych wyrobów, umożliwia trafniejszą ocenę opłacalności sprzedaży wyrobów, a także wzbogaca narzędzia kontroli kosztów” (Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2000, s. 81).

Cennych informacji zarządczych, dotyczących informacji o efektywności gospodarowania czynnikami produkcji, może dostarczyć rachunek kosztów jakości. Celem tego rachunku „jest ewidencja na odpowiednich kontach bilansowych i niebilansowych wszystkich kosztów związanych z jakością produkcji w przyjętych przez firmę przekrojach, sporządzanie sprawozdań o kosztach oraz przeprowadzanie ich analizy. Istotnym elementem rachunku kosztów jest również optymalizacja kosztów, m.in. dostosowanie ich struktury do założeń polityki jakości” (Kister, 2005, s. 98).

Efektywne zarządzanie kosztami umożliwia również *kaizen costing*, czyli koncepcja ciągłego usprawniania i udoskonalenia we wszystkich obszarach organizacji. Nie pociąga ona za sobą dużych wydatków, bo wprowadzana jest małymi krokami.

W strategicznym zarządzaniu kosztami pomaga przedsiębiorstwu rachunek kosztów cyklu życia produktu. Rachunek ten „zasadza się na obserwacji produktu przez pryzmat związanych z nim kosztów i przychodów w całym okresie jego ekonomicznego życia” (Karmańska, red., 2009, s. 212).

Z rachunkiem kosztów związana jest również kalkulacja, czyli wyznaczenie kosztu na jednostkę kalkulacyjną, w związku z tym przedsiębiorstwa muszą podjąć decyzję o przyjęciu wybranej metody kalkulacji kosztów. Prawidłowy dobór tej metody ma wpływ na jakość informacji o kosztach.

Mimo występujących w literaturze wielu opracowań z zakresu rachunku kosztów możliwości przedsiębiorstw dotyczące ich zastosowania w praktyce są często ograniczone. Wynika to z dużych kosztów związanych z ich wdrożeniem oraz z dużej pracochłonności. Zastosowanie w praktyce odpowiednich rachunków kosztów jest często uzależnione od zapotrzebowania na konkretne informacje, jak również od możliwości informatycznych przedsiębiorstwa. Należy przy tym zaznaczyć, że nie wszystkie przedsiębiorstwa dysponują profesjonalnymi programami finansowo-księgowymi, pozwalającymi na rejestrowanie wieloprzekrojowych informacji o kosztach. Nie oznacza to jednak, że powinny one zrezygnować z pozyskiwania odpowiednich informacji, pozwalających na podejmowanie racjonalnych decyzji.

Wdrożenie do przedsiębiorstw określonych rachunków kosztów wiąże się z koniecznością ustalenia osób odpowiedzialnych za ich prowadzenie, jak również wyznaczenie miejsc, których one będą dotyczyły. W przedsiębiorstwach można wydzielać ośrodki odpowiedzialności za koszty, czyli wydzielone komórki, na czele których stoi kierownik ponoszący odpowiedzialność za koszty.

Controlling kosztów może być w przedsiębiorstwach zorganizowany w różny sposób. Często zależy to od wielkości przedsiębiorstwa, przyjętych metod i technik zarządzania. Nie wszystkie przedsiębiorstwa mają wydzielone komórki controllingu. Nie zwalnia to ich jednak z obowiązku wypełniania funkcji związanych z controllingiem kosztów. Zadania te może wykonywać np. dyrektor finansowy lub inni wyznaczeni menedżerowie. Wskazane jest, aby za funkcjonowanie controllingu kosztów odpowiedzialność ponosiła jedna osoba.

Ważnym aspektem controllingu jest planowanie kosztów. Wyróżnić można sześć etapów planowania: określenie celu lub celów, bieżącą ocenę sytuacji, ustalenie odpowiedniej procedury, ustalenie harmonogramu pracy, przypisanie odpowiedzialności oraz sprawdzanie planu pod względem wykonalności i kosztów (Sikorski, 2008, s. 10–11). Plany krótkoterminowe nazywają się budżetami. **Budżet** może być określany „jako predyktywny model działalności przedsiębiorstwa wyrażany kwantytatywnie dla ustalonego okresu” (Nowak, Nita, red., 2010, s. 33). Zazwyczaj budżety dotyczą całokształtu działalności przedsiębiorstwa, a budżet kosztów jest tylko ich częścią i wynika z założeń innych budżetów. Opracowywanie budżetu kosztów jest pracochłonne, niemniej jednak pełnią one ważne funkcje. Najważniejszymi funkcjami budżetowania są: funkcja informacyjna, funkcja koordynacyjna, funkcja motywacyjna, funkcja kontrolna (Nowak, Nita, red., 2010, s. 34).

Optymalizacja kosztów w przedsiębiorstwie wymaga ciągłego sterowania działaniami w zakresie kosztów, jak również systematycznej ich kontroli. Zadania w tym zakresie ułatwia wprowadzenie systemów motywujących do podejmowania działań optymalizujących koszty.

Aby wyniki kontroli kosztów dostarczały potrzebnych informacji zarządczych, konieczne jest opracowanie zasad raportowania informacji o kosztach oraz zasad analizy kosztów. Należy opracować zestaw odpowiednich mierników, określić cele analizy, obszary nią objęte oraz wyznaczyć częstotliwość jej przeprowadzania, jak również wskazać osoby odpowiedzialne za jej dokonywanie. Wnioski wynikające z analizy powinny być omawiane z pracownikami odpowiedzialnymi za koszty.

3. Przesłanki wprowadzenia controllingu kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym „X” sp. z o.o.

„X” sp. z o.o. jest średniej wielkości firmą produkcyjną. Na rynku funkcjonuje od 2001 roku. W badanym okresie systematycznie wzrastały w niej koszty produkcji, co nie przekładało się na wzrost przychodów w podobnym tempie.

W spółce „X” sp. z o.o. nie funkcjonuje controlling kosztów, co sprawia, że nie ma ona wypracowanej, przemyślanej strategii kosztowej. Nie wykorzystuje też istniejących rezerw w zakresie optymalizacji kosztów.

Analiza działalności „X” sp. z o.o. pozwoliła na określenie czynników wpływających na koszty, które można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne.

Czynniki zewnętrzne, mające wpływ na koszty, to: ogólna sytuacja gospodarcza kraju; wzrost konkurencji; niestabilne regulacje prawne dotyczące rozwiązań podatkowych, wymagające modyfikacji programów finansowo-księgowych, szkolenia pracowników administracji, jak również konieczność korzystania z usług kancelarii prawnych; zwiększanie obowiązków sprawozdawczych, powodujących powstawanie nowych zadań dla pracowników administracji.

Do czynników wewnętrznych można zaliczyć: brak systemowych rozwiązań w zakresie controllingu kosztów (w przedsiębiorstwie nie ma opracowanego systemu zasad, metod i technik, które umożliwiłyby planowanie kosztów, sterowanie nimi i ich kontrolowanie); brak wydzielonych ośrodków odpowiedzialności za koszty; słabą motywację pracowników w zakresie efektywnego gospodarowania czynnikami produkcji, brak środków na innowacje doskonalące procesy produkcji i obniżające koszty.

Analiza zasobów przedsiębiorstwa pozwoliła na ujawnienie możliwości obniżki niektórych kosztów.

Aby obniżyć koszty amortyzacji na jednostkę produktu, należy zwiększyć efektywne wykorzystanie czasu pracy maszyn i urządzeń. Jest to możliwe w przypadku optymalnego planowania produkcji oraz zapobiegania przestojom. Pomocne mogą być tu analizowane raporty o przestojach i o awariach. Należy również opracować zasady usuwania awarii oraz stworzyć zespół osób odpowiedzialnych za zapobieganie awariom.

Przedsiębiorstwo powinno również zlikwidować zbędne środki trwałe i dokonywać przemyślnych zakupów nowych środków.

Duże rezerwy obniżki kosztów dotyczą zużycia materiałów i energii. Aby je wykorzystać, należy opracować odpowiednie normy zużycia surowców i materiałów uwzględniające substytuty drogich surowców oraz doskonalić technologię produkcji. Można zainstalować urządzenia do powrotu uszkodzonych produktów i ponownie wykorzystać je jako materiał. Obniżka kosztów dotyczących zużycia materiałów i energii wiąże się również z przyjęciem odpowiedniej polityki cenowej, ustalaniem zasad nabywania surowców, raportowaniem zakupów i stanu surowców czy ustalaniem optymalnej wielkości zapasów, zarówno surowców, jak i wyrobów gotowych. Należy ponadto ograniczyć straty oraz marnotrawstwo czynników produkcji, poprzez rejestrację odpadów produkcyjnych, przygotowywanie i analizę raportów dotyczących odpadów, opracowanie zasad wykorzystania odpadów czy wprowadzenie środków motywujących do racjonalnego gospodarowania czynnikami produkcji.

Aby ograniczyć koszty usług obcych, należy dokonywać ich kontroli oraz tworzyć wydziały działalności pomocniczej w zakresie usług obcych o dużych kosztach.

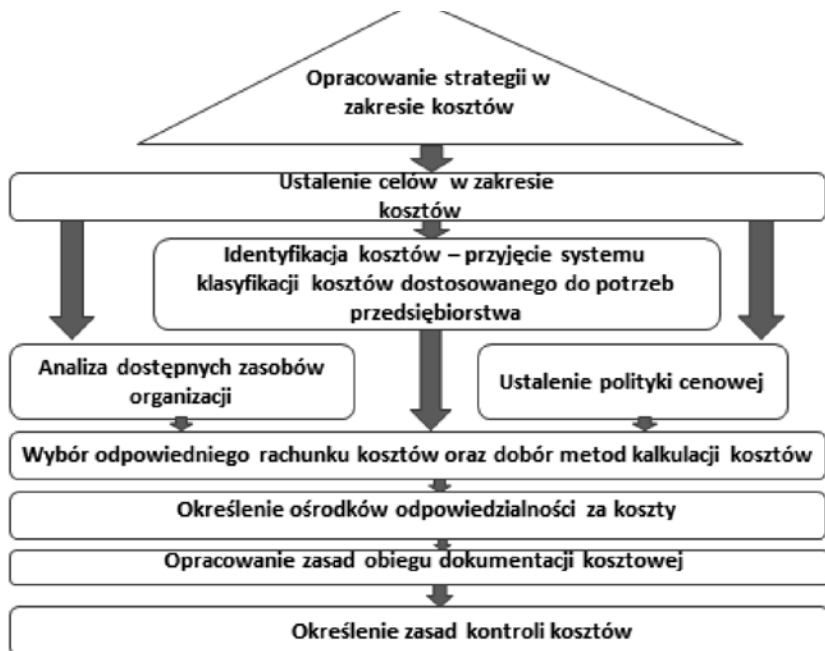
W celu ograniczenia kosztów wynagrodzeń należy opracować politykę dotyczącą zatrudniania pracowników. Należy dążyć również do efektywnego wykorzystania czasu pracy zatrudnionych. Pomocne tu będą raporty z wykonywanych zadań oraz zastępowanie uciążliwych prac pracą maszyn i automatów. Ważne jest również tworzenie warunków do współpracy oraz dobrej atmosfery pracy.

Niewielki wpływ ma analizowane przedsiębiorstwo na wielkość kosztów dotyczących ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń, ze względu na to, że są one procentowo naliczane od płac brutto. Nie może też znacznie wpływać na wysokość kosztów podatków i opłat. Należy jednak pamiętać, że przedsiębiorstwo nie powinno posiadać niewykorzystywanych w działalności gospodarczej budynków, budowli i gruntów.

Racjonalne zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie może umożliwić wprowadzenie controllingu kosztów. Wymaga to opracowania strategii, w której będą ustalone cele w zakresie kosztów. Prawidłowe ich ustalenie wymaga dokładnej analizy wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, w których powstają koszty, ze szczególnym zwróceniem uwagi na sposób wykorzystywania zasobów organizacji.

Obecnie przedsiębiorstwo prowadzi tylko systematyczny rachunek kosztów. Wskazane byłoby jednak, aby prowadzono w nim rachunek kosztów jakości, nawet w ograniczonym zakresie. Pozwoliłby on na rejestrację kosztów odpadów produkcyjnych, kosztów reklamacji czy kosztów przerw w pracy z powodu awarii. W przedsiębiorstwach produkcyjnych ważne jest również, aby podejmować działalność związaną z ciągłym usprawnianiem i doskonaleniem wszystkich procesów, co związane jest z *kaizen costing*. Na potrzeby zarządcze wskazane jest również, aby przedsiębiorstwo stosowało rachunek kosztów zmiennych, który pozwolił obliczyć marżę brutto produkowanych wyrobów i określić optymalną strukturę sprzedaży.

Rysunek 4. Zadania „X” sp. z o.o. w zakresie controllingu kosztów



Źródło: opracowanie własne

Ważnym zadaniem przedsiębiorstwa jest podjęcie decyzji o budżetowaniu kosztów. Wprowadzenie budżetów pozwoli na większą kontrolę kosztów i wpłynie na ograniczenie wzrostu nieuzasadnionych kosztów.

Do ograniczenia wzrostu kosztów może przyczynić się również wyznaczenie ośrodków odpowiedzialności, ustalenie zasad obiegu dokumentacji kosztowej, jak również systematyczne przygotowywanie raportów o kosztach i omawianie ich na spotkaniach z zainteresowanymi osobami.

Należy tworzyć w przedsiębiorstwie specyficzną kulturę organizacyjną, ukierunkowaną na oszczędną gospodarkę, ograniczanie strat oraz marnotrawstwa czynników produkcji, a także poszanowanie czasu pracy wszystkich zatrudnionych.

Zakończenie

Skuteczne zarządzanie organizacją wymaga podejmowania działań prowadzących do optymalizacji kosztów. Wymaga to także poszukiwania różnych rozwiązań dotyczących identyfikacji kosztów, ich podziału, rachunku kosztów czy procedur związanych z ich planowaniem, sterowaniem nimi i ich kontrolowaniem. Poszukując najlepszych rozwiązań dotyczących kosztów, niektóre organizacje zmieniają nawet podejście do kosztów. Jak zaznacza A. Karmańska, „rachunkowość zarządcza, aby wspomagać przedsiębiorstwo w osiągnięciu światowej klasy standardu jakości, elastyczności i poziomu kosztów, musi pobudzać je do zarządzania czynnikami powodującymi powstawanie kosztów, to jest do zarządzania działaniami, jedynie one mają zdolność tworzenia wartości. Koszt sam w sobie jest pozbawiony takiej zdolności” (2009, s. 37).

Pomimo występujących w literaturze ciekawych rozwiązań ułatwiających zarządzanie kosztami nie obserwuje się w polskich przedsiębiorstwach korzystnych tendencji dotyczących poziomu kosztów. Przyczyny takiego stanu są różne. W niektórych przedsiębiorstwach (szczególnie małych i średnich) związane jest to z brakiem dobrych programów finansowo-księgowych, ze złożonością problemu, jak również z dużą pracochłonnością ewidencji kosztowej. Brak jest też w niektórych przedsiębiorstwach chęci do podejmowania działań optymalizujących koszty.

Narzędziem, które umożliwia efektywne zarządzanie kosztami, jest controlling. Zapewnia on dostęp do wieloprzekrojowych informacji o kosztach na potrzeby zarządcze, jak również ułatwia ich planowanie, sterowanie nimi i ich

kontrolowanie. Zastosowanie controllingu w przedsiębiorstwie zapewnia orientację przedsiębiorstwa na optymalizację kosztów, przyczynia się do wyznaczania jasnych celów w tym zakresie, jak również do tworzenia swoistej kultury organizacyjnej sprzyjającej oszczędności czy zapobieganiu marnotrawstwa. W efekcie prowadzi to do wzrostu zysków.

References

- Barbachowska, B., (2013). *Rola informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami, ze szczególnym uwzględnieniem informacji finansowych*, „Journal of Modern Science”. Tom 2/17/2013. Józefów: Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie.
- Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w latach 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.
- Gabrusewicz, W. (2007). *Podstawy analizy finansowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gabrusewicz, W., Kamela-Sowińska, A., Poetschke, H. (2002). *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Goliszewski, J. (2015). *Controlling, koncepcja, zastosowanie, wdrożenie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Hoffmann, F. (1972). *Merkmale der Führungsorganisation Amerikanischer Unternehmen – Anzüge aus den Ergebnissen einer Forschungsreise 1970*. W: ZfO vol.
- <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/bilansowe-wyniki-finansowe-podmiotow-gospodarczych-w-2013-r,10,8.html> (10.04.2015 r.).
- Karmańska, A. (red.). (2009). *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Kister, A. (2005). *Zarządzanie kosztami jakości*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Matuszewicz, J. (1994). *Rachunek kosztów*. Warszawa: Finans Serwis.
- Nowak, E., Nita, B. (red.) (2010). *Budżetowanie w przedsiębiorstwie: organizacja, procedury, zastosowanie*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Nowak, E., Nieplowicz, M., (red. nauk). (2014). *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, „Rachunkowość a Controlling”, nr 344. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2007). *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*. W: Dudycz, T., Tomaszewska, Ł. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i po-*

- miarem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1183. Wrocław: Akademia Ekonomiczna.
- Piechota, R. (2005). *Projektowanie rachunku kosztów działań*. Warszawa: Difin.
- Sawicki, K. (red.) (1996). *Rachunek kosztów*. Warszawa: FRR w Polsce.
- Sierpińska, M., Niedbała, B. (2008). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centrala odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sikorski, C. (2008), *Nauka o zarządzaniu*, Łódź: Wydawnictwo AHE.
- Świdowska, G.K. red. (2002). *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., Dziennik Ustaw 2013 poz. 330 z 3.11.2013 r.
- Vollmuth, H.J. (1996). *Controlling, planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa.
- Wierzbicki, M., *Controlling kosztów*. W: red. E. Nowak (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kontrola i nadzór w systemie ochrony zdrowia

Control and supervision in the health care system

Abstract: The system of control and supervision in the system of health care serves primarily to guarantee fulfilment of the right of citizens to health care specified in article 68 of the Constitution, in particular in assurance by public authority equal access to health care services financed from public funds. Implementation of health care policy is simultaneously one of the key tasks of public authorities. Therefore guarantee of the appropriate implementation of this task requires to take action to ensure – on the one hand the quality of medical services, but also rational management of public funds allocated for this purpose. One of the basic tools which enable efficient management of the health sector is proper organized system of control and supervision, based on the assumptions of the system of public administration in Poland, the level of legal formalization and praxeological implementation of the tasks in this area. In subjective terms the system of state bodies equipped with powers of control and supervision in health care includes: a) government administration bodies, responsible for implementing health policies and organizing a system of health care financing, b) self-government government administration bodies, which exercises ownership rights in relation with healing entities for which these bodies are founding institutions. Above catalog requires also addition of a external control bodies such as the Supreme Chamber of Control and the Human Rights Defender, the prosecutor's control especially in cases such as medical malpractice. Additionally, it shall be pointed out that one of the important element is the internal control understood as inter alia management control and in a certain measure internal audit. In objective terms the present legislation referring to the health care system defines the purpose, criteria, method and scope of the control and supervision, as well as detailed powers of the units that conduct it, methods, reporting documentation, and

available measures. Legal provisions in the area of control and supervision are coherent and consistent, and in the author's assessment enables achievement of methodological and actual efficiency in terms of control and supervision.

Keywords: *control, health care system, surveillance, formalization*

Streszczenie: Funkcjonujący w Polsce system kontroli i nadzoru w sferze ochrony zdrowia służy przede wszystkim zagwarantowaniu realizacji określonego w art. 68 Konstytucji RP prawa obywateli do ochrony zdrowia, a w szczególności zapewnieniu przez władzę publiczną równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych. Prowadzenie polityki zdrowotnej jest jednocześnie jednym z głównych zadań władz publicznych. Zagwarantowanie prawidłowej realizacji tego zadania wymaga od władz publicznych podejmowania działań, które zapewnią odpowiednią jakość świadczeń medycznych przy jednoczesnym racjonalnym gospodarowaniu środkami publicznymi przeznaczonymi na ten cel. Jednym z podstawowych narzędzi umożliwiających sprawne kierownictwo w obszarze ochrony zdrowia jest właściwie zorganizowany system nadzoru i kontroli, który będzie uwzględniał założenia ustroju administracji publicznej w Polsce, poziom formalizacji prawnej oraz prakseologicznej realizacji zadań w tym zakresie. W ujęciu podmiotowym system organów wyposażonych w uprawnienia w zakresie kontroli i nadzoru w ochronie zdrowia obejmuje: a) organy administracji rządowej, odpowiedzialne za realizację polityki zdrowotnej, zorganizowanie systemu oraz finansowanie ochrony zdrowia, b) organy jednostek samorządu terytorialnego, korzystające z uprawnień właścicielskich w stosunku do podmiotów leczniczych, dla których te jednostki są podmiotami tworzącymi. Powyższy katalog wymaga również uzupełnienia o zewnętrzne organy kontroli, takie jak Najwyższa Izba Kontroli oraz Rzecznik Praw Obywatelskich, kontrolę prokuratorską, zwłaszcza w takich przypadkach, jak błędy w sztuce lekarskiej. Ponadto istotnym elementem jest kontrola w sferze wewnętrznej poprzez m.in. kontrolę zarządczą i w pewnym zakresie audyt wewnętrzny.

Słowa kluczowe: *kontrola, nadzór, ochrona zdrowia, formalizacja*

Wstęp

W ujęciu przedmiotowym przepisy prawne dotyczące kontroli i nadzoru w systemie ochrony zdrowia określają cel, kryteria, sposób i zakres kontroli oraz nadzoru, a także odpowiednie uprawnienia kontrolujących, sposób przeprowadzenia i udokumentowania kontroli oraz przysługujące środki nadzoru. Przepisy prawne w za-

kresie kontroli i nadzoru są spójne i niesprzeczne oraz, w ocenie autora, umożliwiają osiągnięcie sprawności metodologicznej i rzeczywistej w zakresie kontroli i nadzoru.

1. System kontroli i nadzoru w sferze ochrony zdrowia – struktura i cele

Funkcjonujący w Polsce system kontroli i nadzoru w sferze ochrony zdrowia służy przede wszystkim zagwarantowaniu realizacji określonego w art. 68 Konstytucji RP prawa obywateli do ochrony zdrowia, a w szczególności zapewnieniu przez władzę publiczną równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych¹. Zagwarantowanie prawidłowej realizacji tego zadania wymaga odpowiedniego władztwa organizacyjnego, w ramach którego organy władzy publicznej będą mogły realizować działania i podejmować decyzje, które zapewnią odpowiednią jakość świadczeń medycznych, przy jednoczesnym racjonalnym gospodarowaniu środkami publicznymi przeznaczonymi na ten cel². Jednym z podstawowych narzędzi umożliwiających sprawne kierownictwo w obszarze ochrony zdrowia jest właściwie zorganizowany system nadzoru i kontroli, który będzie uwzględniał założenia ustroju administracji publicznej w Polsce, poziom formalizacji prawnej oraz prakseologicznej realizacji zadań w tym zakresie. W ujęciu podmiotowym system organów wyposażonych w uprawnienia w zakresie kontroli i nadzoru w ochronie zdrowia obejmuje: a) organy administracji rządowej, odpowiedzialne za realizację polityki zdrowotnej, zorganizowanie systemu oraz finansowanie ochrony zdrowia, b) organy jednostek samorządu terytorialnego, korzystające z uprawnień właścicielskich w stosunku do podmiotów leczniczych, dla których te jednostki są podmiotami tworzącymi. Powyższy katalog wymaga również uzupełnienia o zewnętrzne organy kontroli, takie jak Najwyższa Izba Kontroli oraz Rzecznik Praw Obywatelskich, a także kontrolę prokuratorską, zwłaszcza w takich przypadkach, jak błędy

¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483).

² Szerzej na temat istoty władztwa administracyjnego: H.A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Warszawa 1976, s. 243; zob. też J. Starościk, *Zarys nauki administracji*, Warszawa 1971, s. 19; S. Kowalewski, *Nauka o administrowaniu*, Warszawa 1982, s. 28; M. Crozier, E. Fiedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 66–68. Zob. też L. Zacharko, *Nowa jakość w zarządzaniu publicznym*. W: *Jakość administracji publicznej. Międzynarodowa konferencja naukowa*, J. Łukasiewicz (red.), Rzeszów – Cedzyna 2004, s. 519.

w sztuce lekarskiej. Ponadto istotnym elementem jest kontrola w sferze wewnętrznej poprzez m.in. kontrolę zarządczą i w pewnym zakresie audyt wewnętrzny. W ujęciu przedmiotowym przepisy prawne dotyczące kontroli i nadzoru w systemie ochrony zdrowia określają cel, kryteria, sposób i zakres kontroli oraz nadzoru, a także odpowiednie uprawnienia kontrolujących, sposób przeprowadzenia i udokumentowania kontroli oraz przysługujące środki nadzoru.

Zagwarantowanie odpowiedniej jakości usług świadczeń zdrowotnych oraz dostępności do ochrony zdrowia to jeden z podstawowych celów polityki zdrowotnej. W myśl postanowień art. 168 Traktatu o utworzeniu Unii Europejskiej polityka zdrowotna obejmuje w szczególności zagwarantowanie ochrony zdrowia ludzkiego we wszystkich obszarach swojej działalności, dążenie do podwyższenia poziomu zdrowia publicznego, zapobieganie chorobom u ludzi oraz eliminowanie źródła zagrożeń dla zdrowia fizycznego i psychicznego. Istotnymi elementami procesów kierowania w tym obszarze powinny być kontrola i nadzór nad realizacją zadań i programów w zakresie ochrony zdrowia, sprawowany przez organy władzy publicznej. Należy zaznaczyć, że odpowiedzialność za prawidłową realizację polityki zdrowotnej, a w konsekwencji zapewnienie sprawnego systemu ochrony zdrowia należy przede wszystkim do poszczególnych państw członkowskich³.

Przytoczone przepisy art. 68 Konstytucji RP oraz art. 168 Traktatu jednoznacznie przypisują organom władzy odpowiedzialność za zagwarantowanie sprawnego systemu ochrony zdrowia, przy czym należy przyjąć, że zakres uprawnień władczych ww. organów, w tym uprawnień kontrolnych i nadzorczych, powinien uwzględniać m.in. strukturę wdrożonego systemu ochrony zdrowia, wysokość i sposób finansowania opieki zdrowotnej.

System ochrony zdrowia można zdefiniować jako zbiór elementów (administracja rządowa, samorządowa, potencjał medyczny, sfera zewnętrzna, m.in. pacjenci), którego celem jest ochrona zdrowia obywateli. Uczestnikami takiego systemu są świadczeniobiorcy, świadczeniodawcy (zakłady opieki zdrowotnej) oraz płatnik – ubezpieczyciel finansujący świadczenie⁴.

³ Zdrowie publiczne, Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej, 2013, s. 5.

⁴ M. Kolwitz, *Polski system ochrony zdrowia – perspektywy i możliwości zastosowania systemów ochrony zdrowia innych państw Unii Europejskiej*, *Annales Academiae Medicae Stetinensis*, 2010, 56, 3 s. 131–132.

2. Czynniki kształtujące system kontroli i nadzoru w sferze ochrony zdrowia

Mając na uwadze cele polityki zdrowotnej sformułowane w przepisach wspólnotowych oraz przyjęty w Polsce system opieki zdrowotnej nakładający na władze publiczne obowiązek zagwarantowania takiej opieki w równym stopniu dla każdego obywatela, można stwierdzić, że zapewnienie sprawności nadzoru i kontroli w sferze ochrony zdrowia uwarunkowane jest czynnikami prawnymi, a w szczególności czynnikami ustrojowymi i organizacyjnymi, z zastrzeżeniem, że na funkcjonowanie systemu mają również wpływ wypracowane przez naukę i praktykę czynniki pozaprawne, zwłaszcza pozaprawne czynniki organizacyjne. Prawidłowo działający system kontroli i nadzoru powinien opierać się przede wszystkim na normach prawnych oraz pozaprawnych prakseologicznych wyznacznikach.

Właściwa formalizacja prawna stanowi niezbędny warunek utrwalający organizację administracji oraz zmniejszający niepewność działania, a także pozyskiwanie skuteczności działania⁵. Konstytucyjny obowiązek działania organów władzy na podstawie prawa i w granicach prawa powoduje, że zasadnicze znaczenie w procesie oceny prawidłowości organizowania opieki zdrowotnej, zarządzania „powiązаныmi zasobami”, ma odpowiednia formalizacja prawna celów oraz struktury właściwych organów administracji publicznej⁶. Zakres tej formalizacji ma przy tym znaczenie przy pozyskiwaniu skuteczności podmiotów sprawujących kontrolę i nadzór w zakresie zorganizowania, dostępności i jakości opieki zdrowotnej. Sprawność organów i instytucji wykonujących nadzór i przeprowadzających kontrolę w sferze ochrony zdrowia determinowana będzie, zgodnie z przyjętymi w nauce administracji założeniami, adekwatnym do rodzaju zadań ustrojem oraz przygotowaniem kadr. Rozwiązania ustrojowe i organizacyjne uregulowane w przepisach prawa, dotyczące nadzoru i kontroli w systemie ochrony zdrowia, powinny przy tym uwzględniać prakseologiczne zasady, takie jak zasada organizacyjnej elastyczności, harmonizacji celów, mobilności informacyjnej, szybkości działania, kompetencyjności oraz motywacji kadr⁷. Można zatem przyjąć, że sprawność organów nadzorujących

⁵ F. Lonchamps, *Współczesne problemy pojęć prawa administracyjnego*, „Państwo i Prawo”, nr 6/1966, s. 893; J. Supernat, *Odesłania do zasad prakseologicznych w prawie administracyjnym*, „Acta Universitatis Wratislaviensis” nr 763, „Prawo” CXXVII, Wrocław, 1984, s. 13.

⁶ J. Łukasiewicz, *Prawne uwarunkowania skuteczności administracji publicznej*, Lublin 1990, s. 5.

⁷ J. Łukasiewicz, 1990, s. 107; J. Supernat, 1984, s. 21.

i kontrolujących działania w zakresie opieki zdrowotnej będzie uzależniona od pozycji ustrojowej oraz kompetencji i przypisanych prawem zadań. W sferze kontroli wewnętrznej sprawność takiej kontroli będzie uwarunkowana (oprócz przyjętych w nauce i praktyce reguł planowania, przygotowania i przeprowadzenia kontroli, oceny potencjału i wyników organizacji) możliwością stosowania odpowiednich metod i technik kontrolnych adekwatnych do przedmiotu kontroli, w szczególności dostępu do informacji i możliwości przeprowadzenia dowodów.

3. Kontrola i nadzór w zakresie ochrony zdrowia w ujęciu podmiotowym

W skład systemu ochrony zdrowia w ujęciu podmiotowym, zgodnie z przyjętymi w Polsce rozwiązaniami ustrojowymi, wchodzi organy administracji rządowej (m.in. Minister Zdrowia i wojewodowie), organy administracji samorządowej (szczebla gminnego, powiatowego i wojewódzkiego), a także Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Narodowy Fundusz Zdrowia, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Główny Urząd Statystyczny oraz inne instytucje podejmujące czynności w zakresie organizowania, finansowania i udzielania świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych. Do zadań w zakresie wyżej wymienionych władz publicznych w zakresie zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej, w myśl art. 6 ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, zalicza się m.in.: tworzenie warunków funkcjonowania systemu ochrony zdrowia, analizę i ocenę potrzeb zdrowotnych oraz czynników powodujących ich zmiany, promocję zdrowia i profilaktykę, mające na celu tworzenie warunków sprzyjających zdrowiu oraz finansowanie w trybie i na zasadach określonych ustawą świadczeń opieki zdrowotnej⁸.

Nadzór i kontrola prawidłowości funkcjonowania opieki zdrowotnej w ujęciu podmiotowym obejmują przede wszystkim nadzór i kontrolę sprawowaną na poziomie centralnym przez odpowiednio Ministra Zdrowia i Narodowy Fundusz Zdrowia oraz na poziomie terenowym – poprzez oceny dokonywane przez wojewodów oraz kontrole wykonywane przez jednostki samorządu terytorialnego

⁸ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. z 2008 r. Nr 164, poz. 1027).

sprawujące funkcję organów tworzących, np. szpitale i inne ośrodki opieki zdrowotnej. Ponadto na poziomie centralnym i terenowym kontrole przeprowadza Najwyższa Izba Kontroli, zarówno w ramach kontroli planowych, jak i kontroli doraźnych inicjowanych w związku z uzyskaniem informacji o podejrzeniu wystąpienia istotnych nieprawidłowości.

4. Kompetencje nadzorcze i kontrolne organów administracji rządowej

Kompetencje nadzorcze oraz możliwość przeprowadzania kontroli w sferze ochrony zdrowia zostały przypisane ministrowi właściwemu ds. zdrowia. Do jego zadań należy m.in. ocena dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej w konsultacji z samorządami wojewódzkimi, ocena efektów programów zdrowotnych, a także nadzór nad ich realizacją, opiniowanie sprawozdania finansowego Funduszu i przedkładanie Sejmowi Rzeczypospolitej Polskiej do 31 sierpnia następnego roku sprawozdania rocznego z działalności Funduszu.

Nadzorem ministra właściwego ds. zdrowia objęte są również ubezpieczenia zdrowotne. W szczególności minister ds. zdrowia sprawując nadzór nad ubezpieczeniem zdrowotnym, może stosować kryterium legalności, rzetelności i celowości, a zakres tego nadzoru obejmuje działalność Funduszu i świadczeniodawców, realizację umów z Funduszem, działalność podmiotów, którym Fundusz powierzył wykonywanie niektórych czynności, oraz aptek, a także refundację leków. Ponadto minister właściwy do spraw zdrowia ma uprawnienie do badania uchwał przyjmowanych przez Radę Funduszu oraz decyzji podejmowanych przez Prezesa Funduszu. Minister może również stosować środek nadzoru w formie stwierdzenia nieważności uchwały lub decyzji, jeżeli stwierdzi, że narusza ona prawo lub prowadzi do niewłaściwego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej, a także do niezrównoważenia przychodów i kosztów Funduszu. Należy zaznaczyć, że ustawodawca przyznał ww. organowi szereg kompetencji umożliwiających skuteczne sprawowanie nadzoru, w szczególności prawo do: a) żądania udostępnienia mu przez Fundusz dokumentów związanych z działalnością Funduszu, b) żądania przekazania wszelkich informacji i wyjaśnień, dotyczących działalności Funduszu, od Rady Funduszu, Prezesa i zastępców Prezesa Funduszu, rad oddziałów wojewódzkich Funduszu, dyrektorów oddziałów wojewódzkich Funduszu, pracowników Funduszu oraz innych osób wykonujących pracę na rzecz Funduszu na podstawie umowy zlecenia, umowy o dzieło albo innej

umowy, do której zgodnie z Kodeksem cywilnym stosuje się przepisy dotyczące zlecenia, c) żądania udostępnienia przez świadczeniodawcę wszelkich informacji, dokumentów i wyjaśnień dotyczących realizacji umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, d) żądania udostępnienia przez kontrolowany podmiot wszelkich informacji, dokumentów i wyjaśnień dotyczących czynności wykonywanych na rzecz Funduszu, e) żądania udostępnienia wszelkich informacji, dokumentów i wyjaśnień dotyczących refundacji leków⁹.

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2011 r. Nr 112, poz. 654) reguluje również kryteria i sposób przeprowadzania kontroli przez ministra właściwego ds. zdrowia. Na szczególną uwagę zasługuje wskazanie innych kryteriów kontroli niż zazwyczaj określane w przepisach prawa regulujących sposób przeprowadzania kontroli. Minister ma bowiem prawo przeprowadzania kontroli podmiotów leczniczych zarówno według kryterium zgodności z prawem, jak i pod względem medycznym. W ustawie określono również szczegółowo zakres uprawnień kontrolnych, tj. prawo wizytacji pomieszczeń, obserwowania czynności związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych w sposób nienaruszający praw pacjenta, oceny uzyskanej dokumentacji medycznej, oceny informacji i dokumentacji innej niż dokumentacja medyczna, oceny realizacji zadań określonych w regulaminie organizacyjnym w zakresie dostępności i jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych, oceny realizacji zadań określonych w regulaminie organizacyjnym oraz oceny gospodarowania mieniem i środkami publicznymi¹⁰.

Wojewodzie przyznano szereg uprawnień kontrolnych, do których można zaliczyć możliwość oceny zabezpieczenia opieki zdrowotnej na terenie województwa oraz oceny realizacji zadań z zakresu administracji rządowej realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, a także przekazywanie Ministrowi Zdrowia rocznych informacji o zrealizowanych w ubiegłym roku programach zdrowotnych i o programach zdrowotnych planowanych na ten rok, zawierających informacje na temat rodzaju i zakresu świadczeń opieki zdrowotnej udzielanych w ramach programu zdrowotnego. Ponadto wojewodowie pełnią istotną funkcję w przypadku zapewnienia opieki zdrowotnej w przypadku zaprzestania

⁹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. z 2008 r. nr 164, poz. 1027).

¹⁰ Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2011 r. Nr 112, poz. 654).

realizacji świadczeń zdrowotnych przez podmioty lecznicze. Wojewoda w myśl art. 34 ust. 7 ustawy o działalności leczniczej, w przypadku zaprzestania czasowego lub stałego realizacji świadczeń zdrowotnych, wydaje bowiem zgodę albo odmawia jej wydania, w drodze decyzji administracyjnej, w terminie 30 dni od dnia złożenia wniosku przez podmiot leczniczy¹¹. Należy zaznaczyć, że zgodnie z art. 35 ust. 1 ww. ustawy w przypadku czasowego zaprzestania działalności leczniczej całkowicie lub częściowo, w zakresie jednej lub kilku jednostek bądź komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa podmiotu leczniczego wykonującego działalność leczniczą w rodzaju stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne, bez zachowania trybu złożenia stosownego wniosku podmiotu leczniczego (o którym mowa w art. 34), wojewoda nakłada, w drodze decyzji administracyjnej, na kierownika tego podmiotu karę pieniężną w wysokości do trzykrotnego miesięcznego wynagrodzenia tej osoby, wyliczonego na podstawie wynagrodzenia za ostatnie 3 miesiące poprzedzające miesiąc, w którym nałożono karę. W praktyce przed wyrażeniem zgody na zaprzestanie realizacji świadczeń zdrowotnych wojewoda może żądać od kierownictwa samorządowych organów tworzących oraz szpitali wyjaśnień w zakresie na przykład przyczyn zaprzestania świadczeń medycznych w danym oddziale szpitala oraz informacji na temat wprowadzonych środków zapewniających opiekę zdrowotną pacjentom.

5. Kontrola sprawowana przez Narodowy Fundusz Zdrowia

Kompetencje kontrolne innych podmiotów uregulowane zostały m.in. w ustawie z 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych, które przypisują obowiązki kontrolne organom Narodowego Funduszu Zdrowia, w szczególności w zakresie kontroli świadczeniodawców (podmiotów leczniczych, lekarzy i innych), realizujących umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej zawarte z NFZ. Szczegółowe zasady przeprowadzania takich kontroli zostały uregulowane w przepisach wykonawczych, tj. rozporządzeniu Ministra Zdrowia z 15 grudnia 2004 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania kontroli przez podmiot zobowiązany do finansowania świadczeń opieki zdrowotnej ze środków publicznych (Dz. U. z 2004 r. Nr 274, poz. 2723), rozporządzeniu Ministra Zdrowia z 6 maja 2008 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2008 r.

¹¹ Dz. U. z 2011 r. Nr 112, poz. 654.

Nr 81, poz. 484). Ponadto organizacyjne aspekty kontroli sprawowanej przez NFZ zostały uregulowane w Zarządzeniu Nr 23/2009/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z 13 maja 2009 r. w sprawie planowania, przygotowywania i prowadzenia postępowania kontrolnego oraz realizacji wyników kontroli (Dz. Urz. NFZ z 2009 r. Nr 4, poz. 23 z późn. zm.)¹². Należy również zaznaczyć, że w umowach zawieranych przez NFZ umowy przewidują obowiązek poddania się kontroli dokonywanej przez fundusz w zakresie realizacji postanowień umowy. W myśl tych przepisów i regulacji wewnętrznych Fundusz może przeprowadzić kontrolę udzielania świadczeń świadczeniobiorcom, a w szczególności kontrolę organizacji i sposobu udzielania świadczeń opieki zdrowotnej oraz ich dostępności, udzielania świadczeń opieki zdrowotnej pod względem zgodności z wymaganiami określonymi w umowie o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, zasadności wyboru leków i wyrobów medycznych, w tym przedmiotów ortopedycznych i środków pomocniczych stosowanych w leczeniu, rehabilitacji i badaniach diagnostycznych, przestrzegania zasad wystawiania recept, a także dokumentacji medycznej dotyczącej świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych.

6. Zadania jednostek samorządu terytorialnego w zakresie nadzoru i kontroli w sferze ochrony zdrowia

W ramach systemu nadzoru i kontroli w sferze ochrony zdrowia należy wymienić przyznanie tego rodzaju zadań jednostkom samorządu terytorialnego, zarówno ze względu na przypisane tym jednostkom zadania własne, jak i pełnienie w niektórych przypadkach funkcji organu tworzącego podmiot leczniczy. Przepis art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych do zadań własnych gminy w zakresie zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej zalicza w szczególności: a) opracowywanie i realizację oraz ocenę efektów programów zdrowotnych wynikających z rozpoznanych potrzeb zdrowotnych i stanu zdrowia mieszkańców gminy, b) przekazywanie powiatowi informacji o realizowanych programach zdrowotnych, c) inicjowanie i udział w wytyczaniu kie-

¹² Zarządzenie Nr 23/2009/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z 13 maja 2009 r. w sprawie planowania, przygotowywania i prowadzenia postępowania kontrolnego oraz realizacji wyników kontroli (Dz. Urz. NFZ z 2009 r. Nr 4, poz. 23 z późn. zm.).

runków przedsięwzięć lokalnych zmierzających do zaznajamiania mieszkańców z czynnikami szkodliwymi dla zdrowia oraz ich skutkami, d) podejmowanie innych działań wynikających z rozeznaczonych potrzeb zdrowotnych i stanu zdrowia mieszkańców gminy. Zadania własne samorządu powiatowego i samorządu województwa w zakresie zapewnienia równego dostępu zostały uregulowane w podobny sposób, przy czym powiatowi przypisano dodatkowo zadania w zakresie oceny efektów programów zdrowotnych wynikających z rozpoznanych potrzeb zdrowotnych i stanu zdrowia mieszkańców powiatu – po konsultacji z właściwymi terytorialnie gminami oraz wspomaganie i monitorowanie działań lokalnej wspólnoty samorządowej w zakresie promocji zdrowia i edukacji zdrowotnej prowadzonych na terenie powiatu, natomiast samorządowi województwa przypisano inspirowanie i promowanie rozwiązań w zakresie wzrostu efektywności, w tym restrukturyzacji w ochronie zdrowia¹³.

Nadzór nad realizacją zadań w zakresie opieki zdrowotnej oraz możliwość kontroli jednostek samorządu terytorialnego w zakresie zapewniania realizacji przyjętej w Polsce polityki zdrowotnej wynikają przede wszystkim z uprawnień właścicielskich jednostek samorządu gminnego powiatowego i wojewódzkiego w stosunku do zakładów opieki zdrowotnej. Jednym z zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego są bowiem sprawy związane z ochroną zdrowia (art. 7 ust. 1 pkt 5 ustawy o samorządzie gminnym¹⁴, art. 4 ust. 1 pkt 2 ustawy o samorządzie powiatowym¹⁵; art. 14 ust. 1 pkt 2 ustawy o samorządzie województwa¹⁶). Publiczne zakłady opieki zdrowotnej utworzone przez organy jednostek samorządu terytorialnego prowadzone są, co do zasady, w formie spółki kapitałowej lub jednostki budżetowej. Podstawą gospodarki SP ZOZ-ów są plany finansowe ustalane przez kierownika zakładu¹⁷.

Wynikające z uprawnień właścicielskich kompetencje kontrolne i nadzorcze jednostek samorządu gminnego, powiatowego, województwa, jako organu założycielskiego dla SP ZOZ-ów, zostały określone ustawą z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej oraz wydanym na jej podstawie rozporządze-

¹³ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. z 2008 r. Nr 164, poz. 1027).

¹⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013 r. poz. 594).

¹⁵ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2013 r. poz. 595).

¹⁶ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2013 r. poz. 596).

¹⁷ (Dz. U. z 2011 r. Nr 112, poz. 654).

niu Ministra Zdrowia. W szczególności nadzór ze strony jednostek samorządu terytorialnego będących podmiotami tworzącymi będzie polegał na możliwości zmiany formy i przedmiotu działalności podmiotu leczniczego poprzez nadanie lub zmianę statutu, stosownie do art. 42 ust. 5 ustawy o działalności leczniczej. Ponadto z art. 121 o działalności leczniczej oraz przepisów rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania kontroli podmiotów leczniczych¹⁸ wynika, że jednostki te mogą realizować kierownictwo poprzez sprawowanie nadzoru nad zgodnością działań z przepisami prawa, statutem i regulaminem organizacyjnym. W ramach nadzoru podmiot tworzący może żądać informacji, wyjaśnień oraz dokumentów od organów podmiotu leczniczego niebędącego przedsiębiorcą, a także dokonuje kontroli i oceny działalności tego podmiotu. Kontrola i ocena może obejmować w szczególności realizację zadań określonych w regulaminie organizacyjnym i statucie, dostępność i jakość udzielanych świadczeń zdrowotnych, prawidłowość gospodarowania mieniem i środkami publicznymi oraz gospodarkę finansową. Podmiot tworzący w razie stwierdzenia niezgodnych z prawem działań kierownika wstrzymuje ich wykonanie oraz zobowiązuje kierownika do ich zmiany lub cofnięcia. W przypadku niedokonania zmiany lub cofnięcia tych działań w wyznaczonym terminie podmiot tworzący może rozwiązać z kierownikiem stosunek pracy albo umowę cywilnoprawną¹⁹.

Ponadto kompetencje kierownicze jednostek samorządu terytorialnego w zakresie ochrony zdrowia obejmują możliwość tworzenia, przekształcenia i likwidacji publicznego zakładu opieki zdrowotnej, prawo nadawania statutu oraz literalnie wymieniony nadzór nad zakładami opieki zdrowotnej. Jednostki samorządu terytorialnego mogą również w ramach uprawnień właścicielskich przyznać zakładom opieki zdrowotnej prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej środki publiczne na realizację zadań w zakresie programów zdrowotnych i promocji zdrowia, w tym na zakup aparatury i sprzętu medycznego oraz wykonanie innych inwestycji koniecznych do realizacji tych zadań; remonty; inne inwestycje, w tym zakup aparatury i sprzętu medycznego; realizację projektów finansowanych z udziałem środków pochodzących m.in. z bu-

¹⁸ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania kontroli podmiotów leczniczych (Dz. U. z 2012 r. poz. 1509).

¹⁹ (Dz. U. z 2008 r. Nr 164, poz. 1027).

dżetu Unii Europejskiej²⁰. Ze względu na przedmiotowy charakter powyższego dofinansowania jednostki samorządu terytorialnego zachowują prawo kontrolowania prawidłowości wydatkowania przyznaných środków na powyższe cele.

Jednostki samorządu w ramach kompetencji właścicielskich mogą również kontrolować prawidłowość funkcjonowania SP ZOZ-ów poprzez: a) ocenę zasadności udzielenia poręczenia lub gwarancji przez jednostkę samorządu terytorialnego na rzecz SP ZOZ-ów lub udzielenie pożyczki z budżetu na rzecz SP ZOZ-ów, b) kontrolę przestrzegania określonych przez jednostkę samorządu terytorialnego zasad dokonywania zakupu lub przyjmowania darowizny aparatury i sprzętu medycznego, określania jego przeznaczenia i standardu, c) kontrole przestrzegania określonych przez jednostkę samorządu terytorialnego zasad zbycia aktywów trwałych SP ZOZ-ów, oddania ich w dzierżawę, najem, użytkowanie oraz użyczenie, d) żądanie od SP ZOZ-ów szczegółowych wyjaśnień na potrzeby ewentualnego wyrażenia przez jednostkę samorządu terytorialnego zgody na wniesienie majątku SP ZOZ-u lub przysługującego mu do niego prawa w formie aportu do spółek, jego przekazania fundacji lub stowarzyszeniu, e) ocenę zasadności udzielenia SP ZOZ-om przez jednostkę samorządową dotacji z budżetu, f) analizę finansową poprzedzającą przejęcie majątku SP ZOZ-u, łącznie z zobowiązaniami i należnościami, po jego likwidacji.

Ustawodawca zagwarantował przy tym jednostkom samorządu terytorialnego odpowiednie kompetencje umożliwiające skuteczne przeprowadzenie kontroli, co ułatwia procesy kierowania w tym obszarze. W szczególności przepisy prawa dopuszczają prawo wstępu do pomieszczeń podmiotu leczniczego, wgląd do dokumentów i innych materiałów związanych z działalnością podmiotu leczniczego, z uwzględnieniem przepisów o ochronie informacji ustawowo chronionych, przeprowadzania oględzin, sprawdzania przebiegu określonych czynności, żądania od kierownika i pracowników podmiotu leczniczego ustnych i pisemnych wyjaśnień, zabezpieczania dowodów²¹.

Należy zauważyć, że regulacje dotyczące kontroli przeprowadzanych przez organy administracji publicznej podmiotów leczniczych przewidują rozwiązania prawne rzadko spotykane w innych przepisach prawnych dotyczących kontroli. Dotyczy to m.in. prawa zlecenia przez ministra właściwego ds. zdro-

²⁰ Dz. U. z 2011 r. Nr 112, poz. 654.

²¹ Dz. U. z 2011 r. Nr 112, poz. 654.

wia jednorazowego odpłatnego przeprowadzania kontroli według kryterium medycznego, przy czym realizację czynności kontrolnych można powierzyć wyłącznie osobom wykonującym zawód medyczny (art. 119 ust. 4 ustawy o działalności leczniczej), a określenie obligatoryjnych elementów umów cywilnoprawnych powierzyć, na zlecenie kontroli, podmiotom zewnętrznym (§ 8 ust. 2 rozporządzenia w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania kontroli podmiotów leczniczych w związku z art. 119 ust. 2 ustawy).

7. Kontrola wewnętrzna i audyt w systemie opieki zdrowotnej

Przeprowadzanie kontroli w podmiotach leczniczych, w tym kontroli wewnętrznej oraz audytu, wymaga stosowania metod i technik kontrolnych dostosowanych do specyfiki udzielania i rozliczania świadczeń zdrowotnych, uwzględniającej wymagania i oczekiwania pacjentów, wymogi prawne dotyczące świadczonych usług, wewnętrzną organizację i procesy w podmiotach leczniczych oraz gospodarkę finansową tych podmiotów.

W teorii i praktyce wykorzystuje się mierniki dokonań szpitali mające na celu ocenę efektywności, ekonomiczności i racjonalności działalności podmiotów leczniczych. W przypadku szpitali stosuje się mierniki, takie jak średni czas hospitalizacji, wskaźnik wykorzystania sal operacyjnych, liczba zabiegów, wskaźnik obłożenia łóżek, stopień realizacji kontraktu z NFZ, stopień wykorzystania sprzętu medycznego.

Wyznaczniki ocen zawarte są również w często wdrażanych w podmiotach leczniczych systemach zarządzania jakością ISO, kompleksowych systemach zarządzania jakością TQM czy też systemie samooceny CAF²².

Zakończenie

W świetle powyższych ustaleń i interpretacji można stwierdzić, że przepisy prawne w odpowiedni sposób regulują kryteria i środki nadzoru nad realizacją świadczeń zdrowotnych, a także zakres, tryb i sposób przeprowadzania kontroli podmiotów leczniczych. Szczególny charakter działalności leczniczej sprawia, że skuteczność

²² Zob. m.in. M. Hass-Symiotuk (red.), *System pomiaru i oceny dokonań szpitala*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 203–205; zob. też J. Stępniewski, P. Karniej, M. Kęsy, *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 438–472; J. Stępniewski (red.), *Strategia, finanse i koszty szpitala*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 113.

takiej kontroli, oprócz ww. wyznaczników ustrojowych i organizacyjnych, będzie uwarunkowana adekwatnymi do przedmiotu kontroli metodami i technikami kontrolnymi. O ile w przypadku kontroli gospodarowania środkami pieniężnymi, stanu zatrudnienia, efektywności finansowej można stosować ogólne metody i techniki oceny danej działalności, o tyle kontrola realizacji zadań wymaga przyjęcia ocen i pomiarów dostosowanych do specyfiki działalności leczniczej i sposobu rozliczania świadczeń zdrowotnych.

References

- Baka, K., Machulak, G., Pietraszewska-Macheta, A., Sidorko, A. (2010). *Ustawa o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych. Komentarz*. ABC.
- Crozier, M., Fiedberg, E. (1982). *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa.
- Dylag, A. (2013). *Odpłatne udzielanie świadczeń zdrowotnych*, „Państwo i Prawo” nr 1.78.
- Hass-Symiotuk, M. (red.), (2011). *System pomiaru i oceny dokonań szpitala*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Jagielski, J. (1999). *Kontrola administracji publicznej*, Warszawa.
- Kolwitz, M. (2010). *Polski system ochrony zdrowia – perspektywy i możliwości zastosowania systemów ochrony zdrowia innych państw Unii Europejskiej*, Annales Academiae Medicae Stetinensis, s. 56,3.
- Kowalewski, S. (1982). *Nauka o administrowaniu*, Warszawa.
- Lonchamps, F. (1966). *Współczesne problemy pojęć prawa administracyjnego*, „Państwo i Prawo”, nr 6.
- Łukasiewicz, J. (1990). *Prawne uwarunkowania skuteczności administracji publicznej*, Lublin.
- Pietraszewska-Macheta, A. (2010). *Komentarz do ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych*, ABC.
- Staroścjak, J. (1982). *Zarys nauki administracji*, Warszawa.
- Stępniewski, J. (red.), (2008). *Strategia, finanse i koszty szpitala*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Stępniewski, J., Karniej, P., Kęsy, M. (2011). *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Supernat, J. (1984). *Odesłania do zasad prakseologicznych w prawie administracyjnym*, „Acta Universitatis Wratislaviensis” nr 763, „Prawo” CXXVII, Wrocław.
- Zrozumieć politykę Unii Europejskiej. Zdrowie publiczne* (2013), Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej.

Wpływ kultury organizacyjnej na budowanie pozycji lidera na przykładzie Grupy Santander

Impact of organizational culture on building a leader position on the example of the Santander Group

Abstract: Organizational culture is treated as a bonding mechanism for the company. The common goals and vision to increase the chances of putting the interests of the organization as a whole on the front of the list of priorities. With common values it is easier to build confidence and share skills. Researchers indicate a high correlation between market success of institutions and their clearly defined vision and defined values. Carrying out any activity is easier if they have their ideological basis, that is, appeal to the values. This is due to, among other things from the huge role values play in building that trust, by pointing to the results, creativity and willingness to share knowledge [Collins, Porras, 1994; Zollins, 2001; de Geuss 1997].

In today's reality, banking institutions can not imagine functioning without organizational culture. This is an integral part of management strategy. Practitioners and theorists perceive the organizational culture as a vital component of the company. It is the soul of the organization, it is about her personality, so it takes all initiatives and efforts to the organization. Under the conditions of a highly unstable environment and growing competition, opportunities for further development are only those banks that are aimed at improving competitiveness, through appropriate knowledge management, search for and implementation of innovation, because innovation activity promotes the growth of their competitiveness on the market. The transmission of knowledge and the development of organizational culture, initiating change, where the development of innovative activities is appreciated by employees, may be favored.

Thus, organizational culture is defined, as a result of a complex process that involves seeding in the organization of these behaviors and activities by which the experience of the group or individuals found to be most effective and will be replicated in the future. In this process it is also included norms, values or symbols that the organization considers to be valuable and is defined as good. Clever organizational culture is one that affects the success achieved by the organization. It should be so has to be an element, which can be appealed, while modifiable enough to follow economic change and the environment. This requires comprehensive knowledge management, maturity and awareness of the processes that occur in the same organization.

In this study it present selected issues related to the organizational culture, which in the case of a banking institution is a factor in its competitiveness. What is therefore the Bank? The Bank is the intermediary that allows the use of cash customers who have surplus capital by those customers who have a scarcity of capital. Looking in terms of the type of services provided, as well as the disposition of funds entrusted by clients, the bank is one of the institutions of public trust. Each institution, including the bank, has norms, values and attitudes that are acceptable by most employees. It is important therefore, shaping the organizational culture by developing awareness and involvement of employees, which is extremely important from the point of view of building a leading position in the banking market in an ever changing world.

Keywords: *organization culture, bank, organizational strategy, employee involvement, process changes*

Streszczenie: Kultura organizacyjna traktowana jest jako mechanizm spajający firmę. Wspólne cele, a także wizja zwiększają szanse na stawianie interesów organizacji, jako całości, na czołowym miejscu listy priorytetów. Dzięki wspólnym wartościom łatwiej jest budować zaufanie i dzielić się kompetencjami. Badacze wskazują na wysoką korelację między sukcesem rynkowym instytucji a ich wyraźnie zdefiniowaną wizją i określonymi wartościami. Przeprowadzenie jakichkolwiek działań jest łatwiejsze, jeśli mają one swoje podłoże ideologiczne, czyli odwołują się do wartości. Wynika to między innymi z ogromnej roli wartości, jaką odgrywają w budowaniu zaufania, nakierowaniu na wyniki, kreatywności i chęci dzielenia się wiedzą (Collins, Porras, 1994; Zollins, 2001; de Geuss, 1997).

W dzisiejszej rzeczywistości instytucje bankowe nie wyobrażają sobie funkcjonowania bez kultury organizacyjnej. Jest to integralny element strategii zarządzania. Praktycy

oraz teoretycy postrzegają kulturę organizacyjną jako żywy komponent firmy. Jest ona duszą organizacji, stanowi o jej osobowości, dzięki niej podejmowane są wszelkie inicjatywy oraz działania na rzecz organizacji. W warunkach wysoce niestabilnego otoczenia i rosnącej konkurencji szanse na dalszy rozwój mają tylko te banki, które nastawione są na podnoszenie konkurencyjności, poprzez odpowiednie zarządzanie wiedzą, poszukiwanie i wdrażanie innowacji, ponieważ aktywność w obszarze innowacji sprzyja wzrostowi ich konkurencyjności na rynku. Przekazywanie wiedzy oraz kształtowanie kultury organizacyjnej, inicjującej zmiany, gdzie rozwijanie innowacyjnych działań jest docenione przez pracowników, może temu sprzyjać.

Kulturę organizacyjną określa się zatem jako efekt złożonego procesu, który polega na zaszczepieniu w organizacji tych zachowań oraz działań, dzięki którym doświadczenia grupy czy jednostki okażą się najskuteczniejsze i będą powielone w przyszłości. W procesie tym włączane są również normy, wartości czy symbole, które organizacja uważa za wartościowe i definiuje jako dobre. Mądra kultura organizacyjna to taka, która wpływa na sukces osiągnięty przez organizację. Powinna być na tyle stała, by być elementem, do którego można się odwoływać, jednocześnie na tyle modyfikowalna, aby podążać za zmianami gospodarczymi i otoczeniem. Wymaga to od kadry zarządzającej wszechstronnej wiedzy, dojrzałości oraz świadomości w zakresie procesów, które zachodzą w samej organizacji.

W poniższym opracowaniu przedstawiono wybrane zagadnienia związane z kulturą organizacyjną, która w przypadku instytucji bankowej stanowi czynnik wpływający na jego konkurencyjność. Czym jest zatem bank? Bank jest instytucją pośredniczącą, która umożliwi wykorzystanie środków pieniężnych klientów, którzy mają nadwyżki kapitałowe, przez tych klientów, którzy mają niedostatek środków kapitałowych. Patrząc pod względem rodzaju świadczonych usług, a także dysponowania środkami powierzonych przez klientów, bank zaliczany jest do instytucji zaufania publicznego. Każda instytucja, w tym bankowa, posiada normy, wartości i postawy, które są akceptowalne przez większość pracowników. Istotne jest więc odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, poprzez rozwój świadomości i zaangażowania pracowników, co jest niezmiernie ważne z punktu widzenia budowania pozycji lidera na rynku bankowym w ciągle zmieniającym się świecie.

Słowa kluczowe: *kultura organizacyjna, bank, strategia organizacji, zaangażowanie pracowników, proces zmian*

Wstęp

Obecne uwarunkowania rynkowe sprawiły, że instytucje bankowe muszą podejmować wiele działań, które zapewnią im przewagę konkurencyjną. Nie wystarczy bowiem być przeciętnym, skupiać się tylko i wyłącznie na sprawach bieżących. Członkowie organizacji powinni dążyć do wykreowania takich wzorów zachowań, które pozwolą im przetrwać nawet w najmniej oczekiwanych, niezwykle trudnych okolicznościach. W obliczu tego wyzwaniem staje się ciągle doskonalenie, gwarantujące odpowiednie przystosowanie się do zmieniających warunków otoczenia. Niezbędne jest nieprzerwane definiowanie własnej organizacji, poprzez udzielanie odpowiedzi na pytania: kim jesteśmy, jacy jesteśmy i jakimi zasadami się kierujemy? Zasady te, wynikające zarówno ze zbioru reguł formalnych, jak i nieformalnych, stanowią o kulturze organizacji, która wyznacza właściwe zachowania oraz reakcje. Odpowiednio ukształtowane relacje pozwalają na wzrost zaangażowania pracowników. Implikuje to zwiększoną chęć do podejmowania powierzonych zadań w sposób samodzielny i kreatywny, co pośrednio może prowadzić do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest więc dokonanie charakterystyki kultury organizacyjnej w organizacji bankowej oraz przedstawienie wizji nowej kultury w Grupie Santander w Polsce.

1. Kultura organizacyjna w literaturze podmiotu

Kultura organizacyjna jest różnie definiowana. Według jednego podejścia kultura organizacyjna dotyczy sposobu myślenia, natomiast według drugiego dotyczy sposobu działania. Jednak podstawowa różnica tego terminu wynika z faktu traktowania kultury jako jednego z podsystemów organizacji, czyli zaliczenia jej do cech organizacji lub jako synonimu samej organizacji, co oznacza, że sama organizacja jest kulturą (Kuc, 2008, s. 280).

Kultura organizacyjna rozumiana jest jako zbiór czytelnych zasad, pozwala zrozumieć *ex ante*, jak organizacja zachowa się w sytuacjach nieprzewidzianych, w miarę jak będą one powstawały (Kreps, 1990). Regulatorem zachowań, uzupełniającym mechanizm rynku, stają się zatem normy i wartości. Jednocześnie pozwalają one na budowanie długotrwałych relacji z partnerami i klientami. Kultura organizacyjna staje się zatem jednym z mechanizmów regulacji i kontroli. I jako taki mechanizm ma swój wymiar ekonomiczny (Uzzi, 1997).

Z kolei inna z definicji kultury organizacyjnej mówi, że jest ona zespołem wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się mówi w organizacji. Jest ona wspierana przez system nieformalnych struktur oraz wzorców komunikowania się. Wszystkie elementy kultury oddziałują na siebie, przy jednoczesnej ich zależności (Kuc, 2008, s. 281).

Kultura organizacyjna jest swoistą osobowością konkretnej organizacji, przejawiającą się w zachowaniach jej członków. Przejawia się także w ich postawach oraz sposobach radzenia sobie z konkretnymi problemami. Wyrazem kultury organizacyjnej jest także sposób zorganizowania całego przedsiębiorstwa. Jednym z najbardziej popularnych w literaturze przedmiotu modeli kultury organizacyjnej jest model Scheina, który przedstawił ją jako pewną całość, na którą składają się trzy poziomy wyodrębniane ze względu na ich widoczność i trwałość. Poziomami tymi są:

- artefakty widoczne i uświadamiane – są one sztucznymi tworem kultury i stanowią najbardziej widoczny jej poziom. Wśród nich należy wyróżnić artefakty językowe, artefakty behawioralne, rozumiane jako ceremonie, oraz artefakty fizyczne, czyli przedmioty materialne,
- normy i wartości, częściowo widoczne i uświadamiane – są trwalsze od artefaktów, ale trudniej je dostrzec. Można wśród nich wyróżnić normy, wartości deklarowane i postrzegane,
- założenia, całkiem niewidoczne i nieuświadamione – stanowią podstawę kultury danej organizacji. Wyróżnia się wśród nich założenia odnoszące się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, natury otoczenia oraz relacji organizacji z otoczeniem (Kozłowski, Piotrowski, 2000, s. 373–376).

Podobnie jak wszystko, co dzieje się w organizacji, również kultura organizacyjna uzależniona jest od wielu czynników, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, które się przenikają. Do czynników tych zalicza się:

- charakter organizacji, czyli kulturę narodową, system wartości społeczeństwa czy lokalny system wartości,
- typ organizacji, rozumiany jako sytuacja rynkowa, produkty, technologia i branża,
- cechy organizacji, takie jak historia, wielkość i struktura, styl organizacji,
- cechy uczestników organizacji, czyli wiek, płeć, wykształcenie, postawy, wartości, więzi emocjonalne (Kuc, 2008, s. 281–282).

Jeśli jest mowa o tradycyjnych narzędziach kształtowania kultury organizacyjnej, szuka się w obszarach celu strategicznego oraz struktury.

Cel strategiczny bardzo często jest wyrażony w liczbach, z określonym terminem realizacji. Jego konsekwencją jest alokacja środków i lista priorytetowych zadań do wykonania. Strategia, jako formalny sposób oddziaływania, staje się do pewnego stopnia substytutem przywództwa.

Struktura określa stopień autonomii pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem menedżerów. Wskazuje na ośrodki władzy, stopień centralizacji. W sytuacji fuzji i przejęć jej ujednoczenie daje możliwość lepszego porównania wykonywanej pracy oraz oceny jej efektów i lepszej współpracy między pracownikami. Jej wyodrębnionymi elementami są:

- procedury określające zakres obowiązków oraz odpowiedzialności pracowników, jasne standardy do oceny pracowników, zasady kontroli. Procedury stają się również ramami dla sposobów oraz kanałów komunikacji wykorzystywanych w firmie,
- przywództwo traktowane jako nośnik wartości i norm kulturowych. Pracownicy najszybciej uczą się poprzez obserwację zachowania oraz konsekwencji w działaniu liderów. Weryfikują w ten sposób deklaracje. W sytuacji zmian przywództwo pozwala zidentyfikować program zmian z daną osobą i do niej adresować pytania,
- motywowanie, które ma znaczącą funkcję w budowaniu zespołów poprzez nagradzanie w podejmowaniu inicjatywy, zaangażowania, osiągniętych wyników. Obejmuje też tworzenie nieformalnymi metodami wspólnego folkloru organizacyjnego, na przykład zwyczajów, rytuałów, które wzmacniają poczucie przynależności do firmy,
- komunikacja, która jest tym ważniejsza, im w większym stopniu pozwala na dialog oraz ma charakter ciągły. Jest istotnym narzędziem zmiany mentalności pracowników.

Jednocześnie z procesem kształtowania kultury organizacyjnej związane jest kilka potencjalnych problemów. Jednym z nich jest fakt, że zaufanie będące podstawą sprawnej komunikacji, dzielenia się wiedzą i postaw otwartości wobec zmian buduje się dość długo. Tymczasem firmy muszą jak najszybciej wrócić do normalnego działania.

2. Kultura organizacyjna jako element budowania pozycji lidera w procesie zmian

W silnej kulturze w przypadku sytuacji kryzysowych większość pracowników kieruje się wzorcami zachowań określonymi przez system kultury organizacyjnej, jasno określone są wymagania i wzorce zachowań, które są optymalne w trudnych i czasami przerastających pracowników sytuacjach. Jest to też podstawą przejrzystego systemu kar i nagród. Zasady są jasno określone, co daje poczucie stabilności i bezpieczeństwa (Krupski, Stańczyk, 2008, s. 120–121).

W silnych kulturach wzorce zachowań zostały przyswojone w starannie zaplanowanym i przygotowanym procesie socjalizacji, co w konsekwencji stało się elementem składowym codziennego działania. W takich kulturach decyzje podejmowane są szybciej, sprawniej przebiega komunikacja, szybciej wdrażane są plany oraz projekty zmian, występuje silna motywacja i lojalność pracowników. W połączeniu ze stabilnością i niezawodnością systemu daje wymierne efekty ekonomiczne. Słabością silnych kultur może być ich zamknięcie w sobie na krytykę i sygnały niepowodzeń, brak elastyczności. Może w nich wytworzyć się także postawa uniku oraz dochodzić do utrwalania wzorców sukcesu, które w miarę rozwoju sytuacji makroekonomicznej ulegają dezaktualizacji (Krupski, Stańczyk, 2008, s. 121).

Kultura organizacyjna wyraża się w jej wartościach, aspiracjach i potrzebach. Istotne z punktu widzenia identyfikacji pracownika z organizacją, a więc jego zaangażowania w pracę, jest to, czy jego potrzeby i wartości są tożsame z wartościami charakterystycznymi dla danej kultury organizacyjnej. Wspólne wartości funkcjonują jak swego rodzaju nieformalny system kontroli, który informuje ludzi, czego się od nich oczekuje. Silne wartości mogą pozytywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez zaangażowanie zatrudnionych pracowników i wskazywanie, na co należy zwrócić szczególną uwagę zarówno w procesie rekrutacji pracowników, jak i na poziomie zarządzania ich rozwojem. Istotą kultury organizacji jest więc to, by była ona nośnikiem jasnych oczekiwań i przekonań kształtujących zachowania jednostki w ramach organizacji (Krupski, Stańczyk, 2008, s. 32).

Warto zadać pytanie: jak budować identyfikację z firmą poprzez kulturę organizacyjną? Silna oraz rozpoznawalna kultura pozwala eliminować niepewność, zapewniając wszystkim jednakowy system interpretacji zachowań. Menedżerowie określając jasno, czego oczekują od swoich pracowników, tworzą porządek społeczny, gwarantują ciągłość, która wynika z tego, że przyszli pracownicy orga-

nizacji wyznają te same podstawowe wartości oraz stosują te same zasady działania. Kadra zarządzająca jest elementem, który tworzy oraz kształtuje kulturę organizacyjną w największym stopniu, poprzez wybór, a także komunikowanie wartości istotnych dla organizacji. Pracownik może świadomie zidentyfikować się z kulturą, ale tylko taką, która jest dla niego czytelna. Tam, gdzie odnajduje wartości, z którymi może się utożsamić. Natomiast jeśli sposoby działania i ich motywy będą zupełnie odmienne od systemu wartości pracownika, będzie to rozdziło głęboką frustrację, co zaowocuje brakiem satysfakcji z podejmowania różnych sposobów działania wbrew sobie (Krupski, Stańczyk, 2008, s. 33–35).

Jakie zmiany są zatem potrzebne, by pracownicy chcieli identyfikować się z organizacją? Menedżerowie mogą osiągać sukces w zarządzaniu pracownikami, korzystając z wiedzy o kulturze organizacyjnej. Proces należy rozpocząć od rozwijania samoświadomości, która jest postawą kompetencji. Można ją nazwać inteligencją kulturową, rozumianą jako umiejętność odczytywania zachowań ludzi, zauważania w nich ogólnych prawidłowości, a dopiero na ich podstawie formułowania przewidywań odnośnie do kolejnych sytuacji. Każdy człowiek to odmienny świat wynikający z wychowania i postaw przekazywanych przez pokolenia w jego rodzinie. Obserwacja liderów w organizacjach pokazuje, że tak intensywnie zajmują się zdobywaniem pozycji w świecie, iż nie pozostaje im wiele czasu na poznanie siebie, a poprzez to nie nabywają kompetencji zrozumienia ludzi. Menedżer znający reguły wpływające na zachowania grupy ludzi, którymi zarządza, jest w stanie zrozumieć ich motywy i postawy wobec pracy. Taki menedżer odznacza się wysokim poziomem inteligencji kulturowej, wynikającej z jego samoświadomości, z poznania swojego prawdziwego *ja*. Wymaga to dużej odwagi i uczciwości, zakłada dużą otwartość na informacje zwrotne z otoczenia, które dają szansę przemyślenia swoich działań i doświadczenia (Popławski, 2006, s. 24).

Kultura organizacji nie ulegnie zmianie, jeśli ludzie nie będą gotowi zmieniać swoich zachowań, a umiejętności kierownictwa pozostaną na stałym poziomie. Aby doszło do zmiany kultury, muszą zostać zdiagnozowane wartości, które są najbardziej pożądane z punktu widzenia pracowników. Zarządzanie tymi wartościami poprzez uruchamianie konkretnych zachowań kadry menedżerskiej, jako głównych nośników wartości, jest kluczem do kształtowania zaangażowania pracowników w daną organizację. Praktyka pokazuje, że nie jest to łatwe zadanie. Pracę z wartościami należy rozpocząć od jasnej definicji danej wartości, a następnie przełożyć ją na zachowanie, same deklaracje odnośnie do ważności określonych działań nie

wystarczają. Wartości, by miały moc wiązania pracowników z organizacją, muszą być wyrażane w przejrzystych i czytelnych zachowaniach (Popławski, 2006, s. 25–26).

Poniżej przedstawiono listę zachowań, które kadra zarządzająca jednego z banków uznała za najistotniejsze w procesie kształtowania trzech najsłabszych wartości, którymi są autentyczność, zaufanie oraz wyrozumiałość. Ważne jest, aby zarządzać problemem, czyli nie udawać, że nie ma problemu albo że się sam rozwiąże. Kolejne zachowanie to jasność komunikatu, czyli czy to, co chcę powiedzieć, słyszy jasno odbiorca w moim komunikacie. Następnie to odwaga w obronie swojego stanowiska przed przełożonym oraz zespołem, a także wyrażanie emocji, czyli adekwatne nazywanie emocji. Ważna jest także pomoc pracownikowi w odkryciu problemu, przyjęcie perspektywy pracownika i zadanie pytań: dlaczego jest to dla niego problem lub z czym ma problem, i nazwanie tego problemu. Kolejnym pożądanym zachowaniem jest stworzenie katalogu konsekwencji, czyli ludzie wiedzą, jakie są jasne i zawsze wyciągane konsekwencje danych błędów, pytanie o zdanie pracowników, odpowiedzialność za decyzje, dotrzymywanie słowa, a jeśli nie jest to możliwe, to mówienie otwarcie o problemach, które zaistniały, oraz odpowiedzialność za wykonanie zadania.

Jeśli menedżerowie będą wdrażać powyższe zachowania, nie będą musieli mówić o tym, co dla nich jest wartością pracy z ludźmi, pracownicy sami odczytają to z ich działań. Siłą kultury organizacyjnej banku są ludzie, którzy jako wartość dodaną pracy w niej dostrzegają dobre relacje oparte na zaufaniu, autentyczności oraz wyrozumiałości. Z takiej firmy nikt nie będzie chciał odchodzić, wręcz przeciwnie, dołoży wszelkich starań, by móc się w niej rozwijać i ją tworzyć.

3. Nowa kultura organizacyjna w Grupie Santander w Polsce

Santander jest głównym akcjonariuszem Banku Zachodniego WBK w Polsce, który posiada 70% jego udziałów. Bank Zachodni WBK należy do największych i najbardziej innowacyjnych instytucji finansowych w Polsce. Rozwija się w sposób dynamiczny, który obsługuje klientów indywidualnych, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz duże korporacje. Swoim klientom oferuje kompleksowe usługi finansowe, wspierane przez nowoczesne technologie bankowe.

Największą wartością banku są relacje z klientami oparte na zaufaniu. Dlatego ważna jest realizacja celów, poprzez udostępnianie zaawansowanych rozwiązań finansowych, szybkie podejmowanie decyzji kredytowych, a także stosowanie jasnych i przejrzystych procedur. Wieloletnie doświadczenie, połączone z innowa-

cyjnym podejściem, pozwala na oferowanie nowoczesnych produktów za pośrednictwem jednej z największych w Polsce sieci oddziałów i placówek partnerskich (blisko 1000) oraz elektronicznych kanałów dostępu, w tym bankowości mobilnej.

Ponieważ wizja oraz strategia organizacji są nadrzędne w stosunku do kultury organizacyjnej, to one są głównym drogowskazem zmian. Na pierwszym etapie szczególnie istotne jest wykorzystanie komunikacji jako głównego narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej. W tak dużej organizacji, jakim jest Grupa Santander, kluczowe jest określenie newralgicznego z punktu widzenia skuteczności komunikacji, stanowisk w hierarchii organizacyjnej. Priorytetem staje się dotarcie do wszystkich pracowników, we wszystkich oddziałach banku. Stąd też konieczna jest imienna odpowiedzialność menedżerów za jakość przekazywanych komunikatów do podległych jednostek. Wymaga to również wspierania tej odpowiedzialności oraz jakości komunikacji konkretnymi standardami i procedurami.

Kulturze organizacyjnej, jeśli ma być mechanizmem łączącym, wykorzystywanym świadomie w budowaniu unikalności banku, konieczne jest nadanie rangi priorytetu. Wszelkie komunikaty muszą być spójne, podporządkowane wartościom i przekazywane bez przeszkód. Aby komunikacja była regularna, należy wykorzystać każdą okazję do tłumaczenia oraz utrwalania wartości w świadomości pracowników. Zachęcanie do inicjatywy i otwartości wymaga również komunikowania w każdy możliwy sposób szacunku do podwładnych. Oznacza to nic innego, jak imienne traktowanie oraz nieprzerzucanie kosztów zmian na szeregowych pracowników.

Elastyczne warunki pracy, zwane *flexiworking*, to inicjatywa mająca na celu stworzenie warunków pracy dopasowanej do sytuacji osobistej każdego pracownika bez uszczerbku dla standardów czy dla realizacji osiągniętych wyników. Cytując Jesus Cepeda, wiceprezesa zarządu Banco Santander, szefa pionu HR: „chcemy być bankiem Simple, Personal, Fair dla naszych pracowników, klientów, udziałowców oraz społeczeństwa. W tym celu potrzebujemy zmotywowanych entuzjastycznie i zaangażowanych pracowników, którzy pomogą nam przekształcić Santander w najlepszy bank biznesowy”. Idąc tym tokiem, pracownicy są w centrum strategii, której celem jest zdobycie pozycji jednego z trzech najlepszych pracodawców na dziesięciu kluczowych rynkach Grupy, w tym w Polsce. W związku z tym Grupa Santander wprowadza elastyczne warunki pracy. Inicjatywa ta narodziła się w odpowiedzi na wyniki badania zaangażowania, gdzie sami pracownicy przedstawili pomysły na przekształcenie Grupy Santander w najlepszy bank dla pracowników.

Inicjatywa została oparta na 6 filarach:

- polityka elastyczności, która przedstawia, w jaki sposób należy promować oraz ułatwiać większą elastyczność pracy w ramach organizacji,
- przywództwo oraz kultura, czyli bardziej elastyczny styl przywództwa oparty na zasadach merytokracji,
- cele i planowanie: ustalenie jasnych celów umożliwiających skuteczne działania,
- miejsce pracy oraz współpraca: nowe miejsca pracy umożliwiające współpracę oraz większą wydajność w zależności od określonych potrzeb logistycznych danego zespołu,
- technologia oraz komunikacja: lepsza łączność i mobilność,
- procesy: uproszczenie i digitalizacja procesów w celu promowania produktywnego wykorzystania czasu.

Wszystkie powyższe elementy są ze sobą ściśle powiązane i mają kluczowe znaczenie dla skutecznego wprowadzenia idei elastycznego czasu pracy w całej Grupie.

Pierwszym krokiem jest zatem wdrożenie polityki elastyczności, zgodnie z którą ten postulat należy stosować odpowiedzialnie, tak aby przyniósł zamierzone rezultaty. Oznacza to odpowiedzialne działania, wspólne zaangażowanie oraz poświęcenie ze strony wszystkich pracowników Grupy.

Cele tej polityki to między innymi:

- poprawa procesu organizacji i planowania pracy, promowania wydajności i rozsądnego korzystania z rozwiązań technologicznych, eliminacja biurokracji oraz większa efektywność spotkań,
- stworzenie nowych elastycznych rozwiązań dających menedżerom autonomię w zakresie wdrażania inicjatyw umożliwiających ich zespołom osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym oraz osobistym, czyli praca zdalna oraz elastyczne godziny pracy,
- odpowiedź na zaangażowanie i poświęcenie pracowników,
- podejmowane środki, które zostaną dostosowane do lokalnych warunków w poszczególnych krajach, a komunikacja i wdrażanie będą przebiegały stopniowo.

Co zatem oznacza Simple, Personal i Fair? *Simple* to oferowanie klientom usług na miarę ich potrzeb, z zadbaniem o prostotę produktów i procedur. *Per-*

sonal oznacza, by tworzyć trwałe relacje z klientami, oferując produkty i usługi dopasowane do indywidualnych potrzeb. *Fair* to działanie w sposób przejrzysty i zgodny z prawem, traktowanie innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani.

Przewodnicząca Grupy Santander, Ana Botin, wielokrotnie podkreśla znaczenie zmiany kultury w Grupie. Klienci oczekują od banku, że będzie *Simple, Personal* i *Fair*. Bank chce tworzyć trwałe relacje z klientami, oferując im produkty i usługi dopasowane do ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Działając w sposób przejrzysty i zgodny z prawem, bank jest *Simple, Personal, Fair* i nie jest to sposób, w jaki traktuje klientów. Te słowa definiują wszystkich, sposób traktowania siebie nawzajem i drogę zdobywania pozycji lidera w zmieniającym się świecie. Właśnie na tym fundamencie będą się zmieniać banki tworzące Grupę Santander.

Nowa kultura organizacyjna ma istotny wymiar biznesowy, jest transformacją w kierunku procesów, oferty, komunikacji, która jest *Simple, Personal* i *Fair*. Słowa te wypowiedział Antonio Alvarez, prezes Banco Santander, który przedstawił cele Grupy, dotyczące zwiększenia zaangażowania pracowników. Odbyły się spotkania w wybranych lokalizacjach Grupy Santander, inaugurujące nową kulturę organizacyjną.

Zasady *Simple, Personal, Fair* są tym, co pozwala rozwiązać problemy klienta w sposób, który on postrzega jako prosty. Nie oznacza to bynajmniej, że wewnętrzne rozwiązania nie są złożone. Bank przekłada skomplikowane procesy na prostą ofertę. Cyfrowy wymiar rzeczywistości zmieni sposób, w jaki bank odnosi się do klientów i siebie samych.

Nowe wyzwania stojące przed Grupą Santander w kontekście wprowadzenia nowej kultury zawierają się również w słowach Gerry'ego Byrne'a, przewodniczącego Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK, czyli: „piękno wizji i strategii Grupy Santander to możliwość przełożenia jej na wszystkie dziesięć rynków lokalnych, w tym na rynek polski. Kiedy mówimy o nowej kulturze Grupy Santander i Banku Zachodniego WBK, mówimy o zaktywizowaniu kilkunastu tysięcy osób, zaangażowanych, by uczynić ten Bank jak najlepszym Bankiem dla pracowników”.

Natomiast prezes Zarządu Banku Zachodniego WBK, Mateusz Morawiecki, wielokrotnie odnosi się do platformy wdrażania nowej kultury organizacyjnej. Jego wypowiedź można podsumować w kolejnych zdaniach. Cele, które bank ma przed sobą, osiągnie tylko wtedy, kiedy jeszcze z większą energią będzie kontynuować ścieżkę, którą obrał. Przejawia się to współpracą, dzieleniem pomysłami, energią i wiarą w to, że wszyscy pracownicy robią coś wartościowego, co zbuduje bank jako bardzo moc-

ną instytucję. Jeżeli chcemy być liderami w nowym świecie – bankiem, który wie, jak zabiegać o trwałą lojalność ludzi – konieczne są zmiany, zainicjowane tu i teraz, w szybko zmieniającej się rzeczywistości. Ten nowy rozdział historii cechuje się ciągłymi zmianami. Klienci mają większy wybór i więcej siły przebicia aniżeli kiedykolwiek wcześniej. Jednak aby przeprowadzić zmianom, przede wszystkim trzeba zrozumieć klientów oraz konieczne jest stworzenie jednego zgranego zespołu.

Oznacza to zespół, który:

- pomaga klientom w rozwoju;
- pracuje na rzecz wspólnej wizji. Zespół, który wie, co chce osiągnąć, i wie, jaki ma cel, czyli być najlepszym bankiem, który zabiega o lojalność pracowników i klientów;
- zmienia sposób działania, czyli działa zgodnie zasadami *Simple, Personal, Fair*, w stosunku do klienta.

Podsumowując wypowiedzi czołowej kadry zarządczej, ważne jest to, że właśnie pracownicy mają przeprowadzić zmianom. Bycie *Simple, Personal, Fair* w działaniu to znacznie więcej niż dobre traktowanie klientów. Chodzi o wszystkie działania. Każdą podjętą decyzję w zespołach. Trzeba brać odpowiedzialność za czyny, podjąć inicjatywę zmian, by zbudować trwałą relację bank – pracownik – klient. Bez pełnego zaangażowania w zmianę kultury organizacyjnej bank nie jest w stanie wdrożyć nowych strategii, dlatego tak ważny jest pracownik zaangażowany i czerpiący satysfakcję z pracy.

Zakończenie

W sytuacji zmian i wdrażania nowych procesów funkcjonowania organizacji istotne staje się dawanie pracownikom poczucia bezpieczeństwa. Nie bez przyczyny doświadczona kadra zarządcza przeprowadza wszelkie zmiany tak szybko, jak to możliwe, aby pracownicy mogli jak najszybciej się wdrożyć oraz zaakceptować nowe zmiany działania w organizacji. Komunikacja szczególnie w tym okresie wymaga precyzji, aby personel nie czuł się zmuszony do określonych działań, tylko sam czuł potrzebę ich wdrożenia. Narzędzie to jest kluczowe, ponieważ pozwala niwelować niejasności oraz kształtować spójną kulturę organizacyjną, nie przez wymuszanie pożądanых zachowań, ile poprzez tworzenie warunków do wspólnego sposobu myślenia. Dzięki temu bank odniesie długotrwały sukces i umocni swoją pozycję na rynku lidera w Polsce.

References

- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HaperBusiness.
- Collins, J., Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HaperBusiness.
- De Geuss, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Ghosal, S., Nohria, N. (1997). *The differentiated MNC. Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publish.
- Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2000). *Rozdział VIII: Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kreps, D. (1990). *Corporate culture and economic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Krupski, R., Stańczyk, S. (2009). *Wielopoziomowość relacji: strategia – kultura organizacji*. „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 32–35.
- Kuc, B.R. (2008). *Zarządzanie doskonałe*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Ouchi, W. (1980). *Markets, bureaucracies and clans*. *Administrative Science Quarterly* 25, s. 31.
- Popławski, W. (2006). *Wiedza w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 12(6), s. 24–26.
- Uzzi, B. (1997). *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*. „*Administrative Science Quarterly*” nr 12(3), s. 25.

Determinanty negocjacji w misjach poza granicami kraju na przykładzie polskich kontyngentów wojskowych

Determinants of negotiations in missions abroad on the example of Polish military contingents

Abstract: The author of this article has attempted to identify the determinants and conditions of a process negotiation abroad, in international operations by referring to examples of Polish military contingents. The article presents the basic issues related to the negotiations only. There were made definitional decision. There were presented negotiations, as one of the ways of solving the conflict. The article pointed out the framework within which negotiations and their stages. The author considered the context of international negotiations and element of culture to negotiations. In a other aspect was showed the practical dimension of the negotiations referring to the two largest missions, in which Polish soldiers participated and in which the negotiations were conducted in a complex international environment. The article also presents the need for theoretical and practical preparation of Polish officers and NCOs both in college, but also on various workshops and training negotiating skills. Thanks to that, they would use the experience in international negotiations in the future.

Keywords: *negotiations, polish military contingents, missions abroad, international negotiations, cultural differences*

Streszczenie: Autorka niniejszego artykułu podjęła próbę identyfikacji determinantów i uwarunkowań procesu negocjacyjnego prowadzonego poza granicami kraju, w operacjach międzynarodowych, odwołując się do przykładów polskich kontyngentów wojsko-

wych. W artykule przedstawiono jedynie podstawowe zagadnienia związane z negocjacjami. Dokonano rozstrzygnięć definicyjnych. Zaprezentowano negocjacje jako jeden ze sposobów rozwiązywania konfliktu. Autorka artykułu wskazała ramy prowadzenia negocjacji oraz ich etapy. W swoich rozważaniach uwzględniła również konteksty negocjacji międzynarodowych oraz element oddziaływania kultury na negocjacje. W osobnym aspekcie ukazała praktyczny wymiar negocjacji, odwołując się do dwóch największych misji, w jakich uczestniczyli polscy żołnierze i w których prowadzono negocjacje w złożonym międzynarodowym środowisku. W artykule zwrócono także uwagę na potrzebę teoretycznego i praktycznego przygotowania polskich oficerów i podoficerów zarówno na studiach, jak i na różnego rodzaju warsztatach i treningach umiejętności negocjacyjnych. Dzięki temu będą mogli wykorzystać w przyszłości zgromadzone w Iraku i w Afganistanie doświadczenia w negocjacjach międzynarodowych.

Słowa kluczowe: *negocjacje, polskie kontyngenty, misje poza granicami kraju, negocjacje międzynarodowe, różnice kulturowe*

Wstęp

W ostatnich latach można zaobserwować ogromny wzrost znaczenia negocjacji. Należy zwrócić uwagę, że na taki stan rzeczy mają wpływ między innymi: nie tylko zmiany społeczne, ekonomiczne, globalizacja, ale także udział polskich żołnierzy w misjach poza granicami państwa. W związku z tym negocjacje coraz częściej prowadzone są na szczeblu międzynarodowym. Jest to szczególnie rodzaj negocjacji wymagający dużej wiedzy i kompetencji. Dlatego też uwzględnienie zróżnicowań kulturowych ma niebagatelne znaczenie zwłaszcza dla zachowania uczestników negocjacji.

W odczuciu autorki artykułu istnieje potrzeba naukowego zgromadzenia i opisanie w wymiarze praktycznym negocjacji wojskowych ze szczególnym uwzględnieniem negocjacji prowadzonych w trakcie misji poza granicami kraju, na przykładzie Iraku i Afganistanu.

W niniejszym artykule zaprezentowane zostały zagadnienia związane z teorią i podstawowymi założeniami negocjacji. Rozważania dotyczyły rozstrzygnięć definicyjnych, sposobów rozwiązywania sporów i określenia przedmiotu negocjacji. W dalszej części nakreślono praktyczny aspekt prowadzenia negocjacji. W tym aspekcie szczególnie skupiono się na uwarunkowaniach negocjacji w kontekście przeprowadzonych operacji militarnych i skutków negocjacji jako efektu strategicznego w działaniach militarnych. Ostatni element to analiza kwestii dotyczą-

ca dalszego kształcenia oficerów w procesie negocjacji jako ważnej i niezbędnej umiejętności w trakcie realizacji zadań na misjach poza granicami kraju.

Zatem sformułowana na potrzeby artykułu hipoteza brzmi:

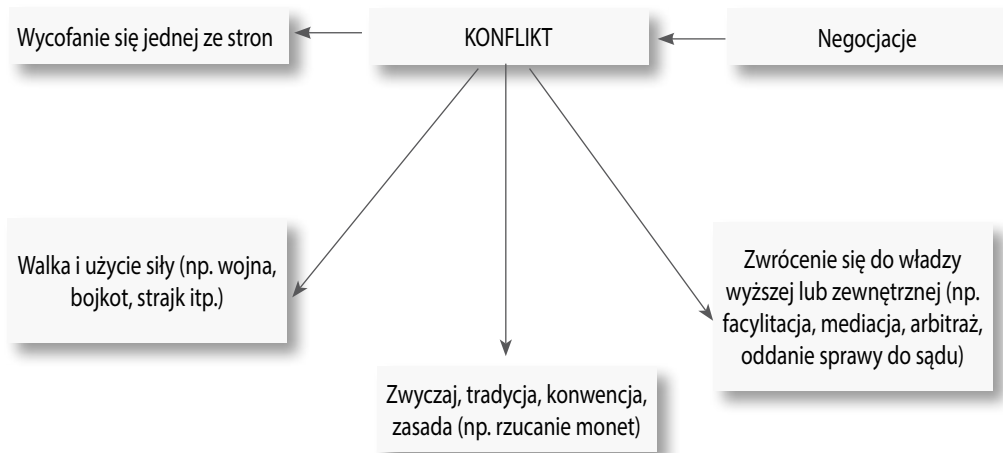
Przypuszczam, że środowisko operacyjne, uczestnicy (wojskowi i cywilni), przedmiot negocjacji to determinanty, które wpływają na przebieg i uwarunkowania negocjacji prowadzonych poza granicami kraju.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie determinantów, które wpływają na negocjacje prowadzone w środowisku międzynarodowym i na misjach poza granicami kraju.

1. Teoria i założenia negocjacji

Łaciński termin *negotium* oznacza czynność lub zajęcie odnoszące się do interesów, spraw państwowych, przedsięwzięć wojennych, spraw handlowych, pieniężnych i domowych (Słaboń, 2008, s. 78). Istnieje wiele definicji, w których próbuje się określić znaczenie pojęcia negocjacji. Można je rozumieć jako rozmowę przynajmniej dwóch stron (osób, instytucji, przedsiębiorstw, partii, państw), która ma na celu uwzględnienie wspólnego stanowiska w sprawie będącej przedmiotem negocjacji (Cenker, 2011, s. 12). W innym rozumieniu negocjacje odnoszone są do sytuacji, w których spotykający się partnerzy mają przeciwne interesy, zaś stopień koordynacji wzajemnych działań prowadzących do rozwiązania tej rozbieżności odbywa się na podstawie porozumienia. Można zatem powiedzieć, że najważniejsze elementy negocjacji wynikające z definicji to: uczestnicy, przedmiot sporu, niezgodne stanowiska, oddziaływanie na siebie stron, dążenie do porozumienia (Słaboń, 2008, s. 78). Do negocjacji dochodzi, gdy występuje konflikt interesów między stronami, nie ma określonych procedur rozwiązania konfliktu, strony preferują poszukiwanie rozwiązania, strony są współzależne. Takie sytuacje często obserwowano w operacjach wojskowych w Iraku i w Afganistanie. Warto nadmienić, że negocjacje są tylko jednym ze sposobów rozwiązywania konfliktu. Z praktyki operacji militarnej wynika, że bardzo często są najlepszą i niezastąpioną metodą dochodzenia do rozwiązania konfliktu, ponieważ to dzięki nim strony konfliktu mogą określić ostateczny kształt rozwiązania sytuacji bez użycia środków przymusu bezpośredniego, w tym także użycia broni i rozlewu krwi (por. Kamiński, 2005, s. 17).

Rysunek 1. Sposoby rozwiązywania konfliktu



Źródło: Kamiński, 2005, s. 18

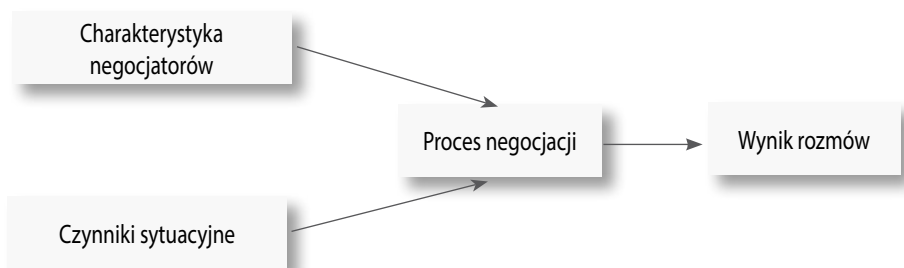
Jak wynika z powyżej zamieszczonego rysunku, w przypadku rozwiązywania konfliktu można odwołać się do jeszcze innych metod niż negocjacje. Należy zaznaczyć, że nie we wszystkich przypadkach powinno się stosować negocjacje i nie zawsze są one najlepszym rozwiązaniem sytuacji konfliktowej. Jeśli można wykorzystać inne metody, bardziej skuteczne, należy to zrobić. W przypadku działań podejmowanych przez wojsko mówimy głównie o wymuszaniu pokoju (ang. *peace enforcement*) jako jednym z elementów osiągania rozwiązania sytuacji konfliktowej. W najprostszej ujęciu takie działania polegają na wykorzystaniu środków militarnych do przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu lub państwie, w którym konflikt występuje. Mogą one być prowadzone w przypadku konfliktu międzypaństwowego i wewnętrznego.

Działania tego rodzaju są prowadzone z upoważnienia organizacji międzynarodowych (np. ONZ, UE). Działania militarne podejmuje się głównie w celach humanitarnych, ale również gdy przestały działać instytucje państwowe albo kiedy bezpieczeństwo ludności regionu, państwa jest poważnie zagrożone. Warto nadmienić, iż dotychczas podejmowane działania związane z bezpośrednim użyciem sił zbrojnych nie miały wiele wspólnego z działalnością negocjacyjną. Można powiedzieć, że podejmowane działania to rozwiązania siłowe, a więc wojna, którą należy rozumieć jako zorganizowaną walkę zbrojną między państwami, narodami lub grupami społecznymi, religijnymi (*Słownik języka*

polskiego) oraz walkę w rozumieniu konfrontacji i zmagania jednostek, zbiorowości czy sił (*Słownik języka polskiego*). Dotychczas tak właśnie rozwiązywano wiele zaistniałych konfliktów.

Za elementy, które wchodzą w skład procesu negocjacyjnego, należy uznać: strony rozmów, czynniki sytuacyjne, przebieg negocjacji oraz wynik rozmów (Kamiński, 2005, s. 23–24). Elementy wchodzące w zakres ogólnego pojęcia negocjacji oraz zachodzące pomiędzy nimi relacje prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Ramy negocjacji



Źródło: Kamiński, 2005, s. 24

Powyższy rysunek przedstawia podstawowy zarys przebiegu procesu negocjacji, w dużej mierze zaprezentowany schemat odnosi się do negocjacji strictly biznesowych. Zwrócić jednak należy uwagę, że ramy procesu negocjacji można z powodzeniem wykorzystać w procesie negocjacji wojskowych. Zarówno w jednej, jak i drugiej sytuacji negocjacyjnej występują podobne elementy, przy czym jeśli chodzi o negocjacje wojskowe prowadzone poza granicami kraju, należy zauważyć, iż w przypadku charakterystyki negocjatorów istota sprowadza się do określenia stron konfliktu czy stron sporu, do którego doszło. W tym kontekście rozumie się dosłownie żołnierzy i cywili, którzy biorą czynny udział w procesie negocjacji. Z doświadczeń zgromadzonych w misji w Iraku i w Afganistanie wynika, że często obie strony negocjacji zasiadały po przeciwstawnych stronach. W przypadku czynników sytuacyjnych w odniesieniu do negocjacji prowadzonych w operacjach wojskowych poza granicami kraju głównie chodzi nie tylko o takie czynniki, jak sytuacja polityczna (aktualnie panujący ustrój lub religia), ale także potrzeby życiowe osób zamieszkujących dany teren (często przedmiotem negocjacji jest zabezpieczenie podstawowych potrzeb socjalnych, takich jak żywność i leki) oraz warunki

społeczne (np. poziom bezrobocia wśród ludności lokalnej, rekonstrukcja systemu edukacji, odbudowa infrastruktury). Jak wiadomo, można w literaturze wyróżnić strategie negocjacyjne podatne na wpływy kultury na trzy grupy zależności od stopnia ich znajomości przez negocjatora. Zatem wymienić można niski, średni lub wysoki poziom znajomości kultury, w której przychodzi negocjatorowi działać. Jeśli mówimy o niskim stopniu znajomości kultury, należy do procesu negocjacji wprowadzić agentów lub doradców, którzy znają bardzo dobrze kulturę, w której prowadzone są negocjacje. Doświadczenia z misji poza granicami kraju wskazują, że w negocjacjach o charakterze międzynarodowym wprowadzano dodatkowe osoby (mediatorów, tłumaczy, specjalistów), które ograniczały swoje działania tylko do zaprezentowania i wprowadzenia stron, a czasem uczestniczyły w całości procesu negocjacyjnego. W Iraku i w Afganistanie często taką rolę odgrywali właśnie tłumacze, którzy nie tylko dokonywali tłumaczenia, ale również służyli swoją pomocą oraz wiedzą. Jest to bardzo charakterystyczna cecha negocjacji wojskowych prowadzonych poza granicami kraju.

Można również próbować drugą stronę nakłonić do przyjęcia podejścia oponenta. Jest na to wiele sposobów – od grzecznej prośby po bezceremonialne stwierdzenia, które wypowiada się we własnym języku. Jest to ryzykowne postępowanie, ponieważ w takiej sytuacji może dojść do zaostrzenia sytuacji między stronami, wynikających z nieznanymi warunkami kulturowymi oponenta (Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 343). Niestety specyfika zadań operacyjno-taktycznych w misjach często sprawiała, że do tej formy negocjacji sięgali dowódcy NATO, dążąc do zapewnienia wymaganego poziomu bezpieczeństwa w nadzorowanej strefie.

W przypadku umiarkowanego stopnia znajomości kultury można stosować szereg strategii. Jedną z nich polega na zmianie swojego podejścia na takie, które będzie atrakcyjne dla drugiej strony negocjacyjnej. Zmiany, o których mowa, mogą uwzględniać skrajne działania, eliminację określonych zachowań i postępowanie drugiej strony. Można również zastosować strategię nazwaną, jako koordynowanie przystosowania, która polega na pertraktowaniu przebiegu procesu negocjacji jeszcze przed podjęciem merytorycznych rozmów. Ważne jest, aby dysponować umiarkowaną wiedzą o kulturze partnera i chociaż w niewielkim zakresie znać jego język (Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 344). Jeśli natomiast chodzi o wysoki stopień znajomości kultury, można również przyjąć podejście drugiej strony. Strategia ta polega na zupeł-

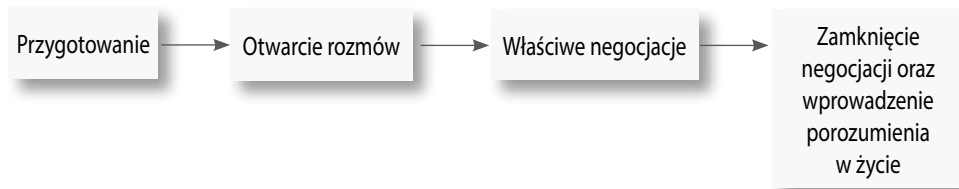
nym przyjęciu podejścia oponenta, sytuacji negocjacyjnej i okoliczności. Co ważne z punktu widzenia niniejszych rozważań, tacy negocjatorzy muszą być dwujęzyczni i dwukulturowi, co pozwala na pełne zrozumienie oponenta. Takie postępowanie wymaga bardzo dużej znajomości swoich kultur oraz zrozumienia siebie nawzajem. Strategię tę charakteryzuje duża elastyczność. Można także stosować strategię przekraczania granic. Wymaga ona jednak wyjścia poza ramy własnej kultury i stworzenia nowego podejścia uwzględniającego aspekty obu kultur. Korzystanie z tej strategii jest bardzo czasochłonne i trudne, dlatego korzystają z niej najczęściej dyplomaci. Dobrze się sprawdza, gdy strony negocjacji znają się, swoje kultury oraz dysponują wspólną strukturą (Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 345–346). A zatem należy zwrócić uwagę na ten aspekt negocjacji, szczególnie w kontekście prowadzenia negocjacji wojskowych poza granicami kraju, kiedy w analizowanym procesie stosowane są różnego rodzaju strategie ściśle powiązane z omówionymi powyżej strategiami bezpośrednio wynikającymi ze stopnia znajomości kultury, w której przychodzi negocjować.

Niejednokrotnie w tego rodzaju negocjacjach wykorzystywani są tłumacze lub inne osoby, które znają w większym lub mniejszym stopniu kulturę kraju, gdzie prowadzone będą negocjacje. Powyższe uwarunkowania sprawiały, że przed wyjazdem w rejon misji kontraktowano do składu kontyngentu wojskowego cywilnych tłumaczy, specjalistów z zakresu kulturoznawstwa, politologii i stosunków międzynarodowych. W wielu wypadkach korzystano z usług lokalnych obywateli (Iraku i Afganistanu), którzy byli studentami polskich uczelni. W Iraku korzystano także z personelu współpracującego z polskimi firmami.

Ostatni omawiany element, chociaż nie najmniej ważny, to wynik rozmów. Jest to kwestia bardzo istotna, ponieważ niepomyślne rozstrzygnięcia negocjacji mogą mieć znaczący wpływ na rozwój sytuacji w danym państwie, a mianowicie może dojść do nasilenia konfliktu między stronami, zaostrenia sytuacji, a w konsekwencji do konfliktu zbrojnego.

Jeśli mówimy o negocjacjach jako pewnej strukturze, to składają się one z kilku elementów, na które należy zwrócić baczną uwagę, ponieważ zależnie od tego, jaki charakter mają prowadzone rozmowy, czego dotyczą, jakie jest ich znaczenie – tak kształtuje się przebieg pozostałych etapów negocjacji. Główne etapy negocjacji przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Główne etapy negocjacji



Źródło: Kamiński, 2005, s. 27

Jak łatwo zauważyć, proces negocjacji zaczyna się od etapu wstępnego, czyli przygotowania negocjacji, następnie zostają otwarte rozmowy, dochodzi do nawiązania kontaktu, po czym negocjatorzy mogą przejść do kolejnego etapu, czyli do negocjacji właściwych, ostatni etap to zamknięcie negocjacji oraz wprowadzenie osiągniętego porozumienia w życie. Opisanymi powyżej etapami negocjacji można przenieść na grunt negocjacji wojskowych prowadzonych poza granicami kraju. Należy podkreślić element, który wydaje się najważniejszy w negocjacjach, czyli przygotowanie się do prowadzenia negocjacji. Jest on równie ważny w obszarze negocjacji biznesowych, ale też w obszarze negocjacji wojskowych. Proces przygotowania negocjacji to taki etap, w którym – jak pisze J. Kamiński – można popełnić wiele błędów, np. brak określenia jasnych celów, nieprzygotowanie argumentów, niezrozumienie potrzeb drugiej strony oraz nadmierna wiara w spryt i szybkość (Kamiński, 2007, s. 34). W przypadku negocjacji wojskowych o charakterze międzynarodowym, w kontekście przygotowania negocjacji, ważne są nie tylko takie elementy, jak zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim uczestnikom negocjacji, ale również dobór odpowiedniego miejsca dla negocjacji (położenie obiektu, gdzie przewiduje się prowadzenie negocjacji), zapewnienie bezpiecznego przejazdu do miejsca prowadzenia negocjacji (zagrożeniem w misjach są miny pułapki i zasadzki ogniowe) oraz zapewnienie warunków bezpieczeństwa stronom negocjacji (zamach na obiekty, gdzie prowadzone są negocjacje). Istotnym elementem jest otwarcie rozmów, gdzie zgodnie z regulaminami i instrukcjami sił sojuszniczych następuje prezentacja stopni wojskowych, pełnionych funkcji oraz zajmowanych stanowisk. Ten aspekt jest ważny, ponieważ stanowi on podstawową informację dla oponenta o tym, z kim ma do czynienia, jakie są kompetencje decyzyjne uczestników negocjacji. Na tej podstawie można wnioskować o potencjalnych kosztach finansowych i długości prowadzonych negocjacji. Kolejnym elementem jest przeprowadzenie negocjacji właściwych według opracowanych wcześniej

i przyjętych do realizacji strategii (np. konfrontacyjnych, integracyjnych). Ostatni element to zamknięcie negocjacji, które wiąże się zwykle z podpisaniem porozumienia i wprowadzeniem go w życie. W przypadku negocjacji wojskowych prowadzonych poza granicami kraju istotne znaczenie ma również wymiana szeregu uprzejmości, grzeczności, zwrócenie uwagi na gesty oraz przekaz, jaki ze sobą niosą. Niebagatelne znaczenie w tym kontekście ma również znajomość protokołu dyplomatycznego oraz zasad *savoir-vivre'u* obowiązującego w danym państwie. Są to ważne elementy tego etapu negocjacji, ponieważ nawet na tym etapie w wyniku nieopatrznego zachowania może dojść do odstąpienia od prowadzenia negocjacji. Zakładając pomyślny przebieg negocjacji, powinno nastąpić podpisanie porozumienia, które zawiera poczynione ustalenia w kwestiach dotyczących przedmiotu negocjacji. Ten aspekt także występuje w negocjacjach wojskowych (zdjęcie 1). Przykładowy układ miejsc siedzących stosowany jest w trakcie negocjacji międzynarodowych. Zdjęcie zrobiono podczas negocjacji z lokalnymi duchownymi w dzielnicy Karrada w Bagdadzie (Bagdad, sierpień 2003 r.).

Zdjęcie 1. Przykładowy układ miejsc siedzących



Źródło: Wunderle, 2007, s. 35

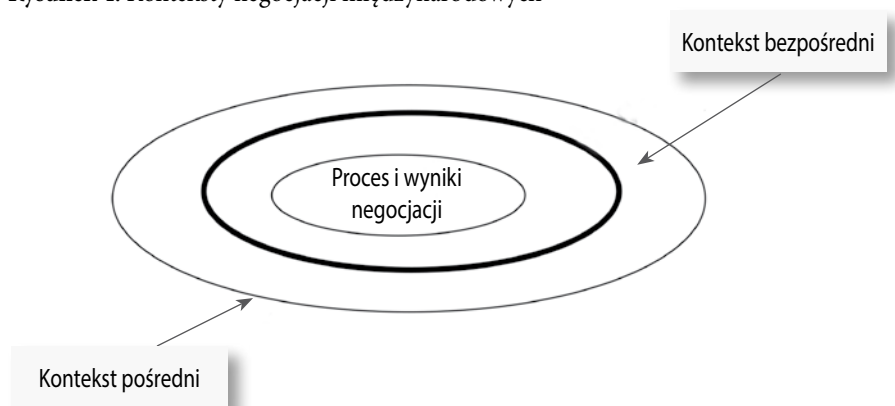
Jak można zauważyć na powyższym zdjęciu, negocjatorzy siedzą naprzemiennie, w kole, co ułatwia przepływ informacji między uczestnikami negocjacji. Dotyczy to kwestii zarówno komunikatów werbalnych, jak i komunikatów pozawerbalnych. Negocjatorzy odwzorowują sposób siedzenia ze skrzyżowanymi nogami.

Jednocześnie ręce pozostają na widoku. Żołnierze ubrani są w mundury, nie widać, aby byli wyposażeni w broń (co jest dowodem ich pokojowych zamiarów). Natomiast oponenti ubrani są zgodnie z lokalną tradycją. Negocjatorzy dysponują tzw. atrybutami władzy, chodzi tu o papierosy, cygara, popielniczki, szklaneczki z napojem, po lewej stronie widoczny jest dzban. W tle widać obszerne, przestronne pomieszczenie, wysłane miękkim dywanem przeznaczonym do siedzenia. Taka aranżacja pomieszczenia, wykorzystanie pewnych fizycznych atrybutów kultury, określone zachowania werbalne i niewerbalne służą przede wszystkim zbudowaniu klimatu zaufania, który docelowo może przyczynić się do pomyślnego przebiegu negocjacji wojskowych.

2. Czynniki wpływające na negocjacje międzynarodowe

R. Lewicki, B. Barry, D. Saunders w swojej książce wymieniają dwa czynniki, które wpływają na negocjacje międzynarodowe. Są to: kontekst otoczenia – który obejmuje siły występujące w otoczeniu (dla przykładu: przedstawiciele wojska, lokalnej władzy, organizacji pozarządowych i innych uczestników procesu negocjacji), które są niezależne od którejkolwiek ze stron, oraz kontekst bezpośredni – który odnosi się do czynników zależnych od negocjatorów i niektórych środków kontroli (Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 316). Poniżej zaprezentowano rysunek 4 przedstawiający relacje między kontekstem bezpośrednim a pośrednim.

Rysunek 4. Konteksty negocjacji międzynarodowych



Źródło: opracowanie na podstawie Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 317

Na kontekst otoczenia składają się takie elementy, jak: pluralizm polityczny i prawny, finanse międzynarodowe, wpływ obcych rządów i biurokracji, brak stabilizacji, ideologia i kultura. Natomiast na kontekst bezpośredni składają się: względny potencjał negocjacyjny, poziom konfliktu, relacje między negocjatorami, pożądane wyniki, bezpośredni udziałowcy (Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 317–322). W obszarze poruszanych kwestii znaczące jest podkreślenie faktu, że w negocjacjach wojskowych prowadzonych poza granicami państwa również wspomniane wyżej konteksty: bezpośredni i pośredni mają duże znaczenie. W przypadku operacji wojskowych istotne w kontekście bezpośrednim jest wszystko to, co składa się na ostateczny wynik, efekt przewidywany dla operacji wojskowej, a szczególnie bezpieczeństwo misji. Natomiast w kontekście pośrednim głównie chodzi o postrzeganie podjętych działań militarnych i wyrażanych opinii na kanwie międzynarodowej, a więc wizerunek sił międzynarodowych. Ponadto istotna jest opinia społeczna w kraju kontyngentu wojskowego. Społeczność w kraju, z którego pochodzi kontyngent wojskowy, otrzymuje wyraźny przekaz, że w rejonie misji preferowane są nie tylko rozwiązania siłowe, ale wiele rozwiązań jest także uzyskiwanych w drodze negocjacji.

Można powiedzieć, że pośród różnego rodzaju negocjacji te międzynarodowe zaczynają odgrywać coraz ważniejszą rolę. Oczywiście istnieje wiele przyczyn takiego stanu rzeczy, m.in.: postępująca globalizacja, międzynarodowy charakter wielu współczesnych problemów, gwałtowny rozwój technologii, komunikacji. Z punktu widzenia niniejszego artykułu szczególnie istotne są zmiany w stosunkach międzynarodowych, a zwłaszcza wzrost konfliktów gospodarczych i politycznych między krajami (Kamiński, 2005, s. 148–150). Od niedawna istotnym graczem na arenie międzynarodowej w odniesieniu do konfliktu w Syrii jest Turcja. Aktywność turecka w rejonie Bliskiego Wschodu jest jednym z czynników generujących politykę międzynarodową.

Bardzo często negocjacom międzynarodowym mogą towarzyszyć liczne bariery, takie jak:

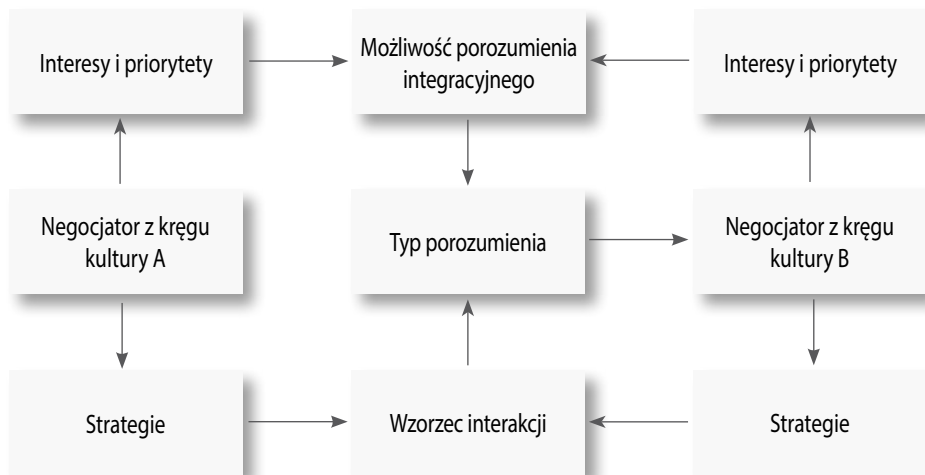
- ➊ nieznanie środowisko negocjacyjne – szczególnie jeśli chodzi o negocjacje wojskowe. Istota polega na tym, że jest to sytuacja bardzo niekomfortowa, która może wywołać czasami szok kulturowy. Jego przejawem może być depresja, frustracja czy dezorientacja, co w dalszej perspektywie skutkuje tym, że negocjatorzy wojskowi mogą być mniej pewni przedstawianych racji, a tym samym mniej skuteczni;

- ☉ odmienny system polityczny i prawny – istotna jest znajomość prawa, przepisów dodatkowych, ponieważ również te kwestie mogą poważnie rzutować na prowadzone negocjacje, zwłaszcza jeśli nie zostanie także uwzględniony klimat polityczny w danym kraju czy regionie;
- ☉ biurokracja – ważne jest, aby negocjatorzy mieli rozeznanie w sposobie działania struktur biurokratycznych;
- ☉ wielość walut i systemów walutowych – ten aspekt jest istotny w negocjacjach biznesowych, ponieważ daje on informacje o ostatecznej wartości dokonanej transakcji;
- ☉ niestabilność – czasami negocjatorzy mogą zetknąć się z o wiele mniej stabilną sytuacją w danym państwie niż panująca w ich kraju macierzystym, ma to szczególne znaczenie dla prowadzenia negocjacji, ponieważ wtedy dysponuje się mniejszymi środkami materialnymi, jak np. komputery, oraz może się to wiązać z nagłą zmianą systemu politycznego danego państwa, co wydaje się, że ma znaczenie szczególne, jeśli chodzi o prowadzenie negocjacji międzynarodowych o charakterze wojskowym;
- ☉ różnice ideologiczne – ujawnione różnice będą stanowiły głównie przeszkody komunikacyjne, co może bezpośrednio wpływać na proces negocjacyjny, a zwłaszcza na istotę i sposób porozumienia ostatecznie uzgodnionego kontraktu, a co za tym idzie – znacznie utrudnić zgodę co do wyniku negocjacyjnego;
- ☉ odmienności kulturowe – to kolejny ważny element w negocjacjach międzynarodowych, gdzie strony negocjacji cechują się odmiennymi wzorcami zachowań, zatem na taki stan rzeczy wpływają dwa czynniki: negocjatorzy z różnych kręgów kulturowych negocjują odmiennie i prezentują różne rozumienia tego, co to są negocjacje.

Z punktu widzenia niniejszego artykułu można stwierdzić, że istotne są wszystkie omówione powyżej kwestie, dlatego że mogą one wpływać na zmniejszenie szans osiągnięcia porozumienia i wprowadzenia go w życie, a jednocześnie wydłużają czas potrzebny na jego zawarcie (Kamiński, 2005, s. 151–153). Praktyka funkcjonowania polskich kontyngentów wojskowych w Iraku i w Afganistanie wskazuje, że przedstawione powyżej uwarunkowania w pełni potwierdziły swoją zasadność w warunkach misji międzynarodowej.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, bardzo ważnym elementem w negocjacjach międzynarodowych jest kultura. Można stwierdzić, że jest ona bardzo znaczącym czynnikiem determinującym przebieg negocjacji, a zwłaszcza negocjacji wojskowych. J. Brett opracowała konceptualny model, który pokazuje, jak kultura może wpływać na negocjacje (Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 334). Poniżej zaprezentowano rysunek 5. Jak podaje autorka schematu, określa on obszary, w których kultura obu stron może oddziaływać na ustalenie nie tylko priorytetów i strategii, ale także na identyfikację możliwości porozumienia integrującego oraz wzorzec interakcji między negocjatorami.

Rysunek 5. Oddziaływanie kultury na negocjacje



Źródło: Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 334

Analizując zamieszczony powyżej rysunek, należy zwrócić szczególną uwagę na takie kwestie, jak: język, którym posługują się negocjatorzy (jego szczególną rolę dostrzegano w operacji irackiej, gdzie po raz pierwszy w praktyce weryfikowano teoretyczne założenia negocjacji), ubiór (wojskowy i cywilny) oraz wszelkiego rodzaju symbole wojskowe (znaki rozpoznawcze, które w różny sposób mogą kojarzyć się miejscowej ludności). Wydaje się, że równie istotną kwestią w procesie negocjacji zaczynają mieć kobiety, które coraz częściej biorą udział w negocjacjach wojskowych. Jak wynika z praktyki działania w polskich kontyngentach

wojskowych, kobiety szczególnie pomocne były podczas negocjacji w sprawach społecznych i medycznych.

Jeśli zatem uwzględnimy kulturę jako element mający znaczenie w przypadku negocjacji międzynarodowych, należy uwzględniać dominujący w tych kulturach etos – o charakterze indywidualistycznym lub o charakterze kolektywistycznym (Cenker, 2011, s. 167). Oczywiście zastosowane nazewnictwo wywodzi się od zastosowanej przez G. Hofstede i G.J. Hofstede nomenklatury opisującej różne wymiary kultur. W swojej książce G. Hofstede i G.J. Hofstede skupiają się na czterech wymiarach, które nazwali: dystansem władzy, indywidualizmem/kolektywizmem, męskością/kobiecością oraz konfucjańskim dynamizmem. Wyżej wymienionym wymiarom odpowiednio przypisali następujące typy kultury organizacji: kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo, kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury, kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup oraz kultura zorientowana na realizację zadań (Hofstede i Hofstede, 2007). W operacjach wielonarodowych występuje kumulacja przedstawionych czynników kulturowych wpływających na negocjacje, które zawiera poniższa tabela 1.

Tabela 1. Wpływ kultury na negocjacje

Czynniki	Zasięg kulturowej odpowiedzi
Cele	Kontrakt – Relacje
Postawy	Wygrany/Przeegrany – Wygrany/Wygrany
Styl	Formalny – Nieformalny
Komunikacja	Bezpośrednia – Pośrednia
Wrażliwość	Wysoka – Niska
Emocjonalność	Wysoka – Niska
Formularz zawartego porozumienia	Specjalny – Ogólny
Budowanie porozumienia	Z góry do dołu – Hierarchia
Zespół negocjacyjny	Jeden lider – Konsensus
Podjęwane ryzyko	Wysokie – Niskie

Źródło: Tłumaczenie własne na podstawie Wunderle, 2007, s. 34

Jak wynika z doświadczeń W. Wunderle, amerykańskiego żołnierza, który brał udział w negocjacjach na Bliskim Wschodzie, przedstawione powyżej w tabeli czynniki są ważne, aczkolwiek niewystarczające. Wydaje się zatem zasadne zawarcie jeszcze dwóch dodatkowych czynników, a mianowicie tzw. zachowanie twarzy oraz korzystanie z tłumaczy. Pierwszy z wymienionych czynników jest szczególnie istotny, ponieważ na Bliskim Wschodzie kwestia zachowania honoru jest jedną z najistotniejszych wartości. Arabowie uważają, że konieczne jest, aby partnerzy w negocjacjach szanowali nawzajem honor i godność oponenta. Dlatego bardzo istotne jest, aby ten warunek negocjacji był spełniony. Nieprzestrzeganie wspomnianego warunku może mieć katastrofalne skutki i doprowadzić do zerwania negocjacji. Drugi element to tłumacze i ich wykorzystanie w procesie negocjacji. Siły amerykańskie, które niejednokrotnie uczestniczyły w negocjacjach, nie miały wystarczającej liczby lingwistów arabskich, a więc żołnierze mogli polegać tylko na lokalnie zatrudnionych tłumaczach. Stawało się to źródłem wielu problemów, ponieważ wielu tłumaczy pozwalało, aby ich osobiste uprzedzenia były przekazywane w trakcie tłumaczeń. Co za tym idzie – tłumacze mogli faworyzować niektóre grupy kosztem innych. Natomiast wynikiem takiego postępowania tłumaczy mogło być nasilenie wrogości wobec samych tłumaczy, ale również mogło ono osłabić amerykańską misję (Wunderle, 2007, s. 36).

Następną poważną kwestią, którą należy rozważyć w kontekście prowadzenia negocjacji międzynarodowych, są zagadnienia związane z etosem. Można stwierdzić, że konsekwencje etosów, które dominują w różnych krajach, są dla negocjacji bardzo znaczące. Ich znajomość stanowi podstawę do prowadzenia skutecznych negocjacji. Poniżej zaprezentowano tabelę 2 zawierającą porównanie wyżej wymienionych etosów kulturowych.

Tabela 2. Porównanie etosu indywidualistycznego z etosem kolektywistycznym

Etos indywidualistyczny	Etos kolektywistyczny
1	2
Naczelna wartość: wolność i rozwój jednostki, wolność słowa, indywidualna przedsiębiorczość	Najważniejsze jest dobro całej wspólnoty, społeczeństwu jest podporządkowane dobro jednostki
Prawa i dobra jednostki dominują nad obowiązkiem względem ojczyzny lub rodziny	Najważniejszą wartością jednostki jest przynależność do grupy

1	2
Przynależność do grupy zależy od wolnego wyboru jednostki, a nie urodzenia	Duże znaczenie ma obrona honoru własnego, która jest obroną honoru społeczności
Status jest nabywany, a nie dziedziczony	Silne poczucie hierarchii grupowej
	Niekwestionowany charakter nadrzędnej władzy
	Trwałe przypisanie ról nabytych z tytułu urodzenia

Zródło: Cenker, 2011, s. 168

W przedstawionej powyżej tabeli dokonano zestawienia dwóch przeciwstawnych sobie etosów. Z praktyki postępowania w Iraku i w Afganistanie wynika, że etos to kolejny istotny element negocjacji międzynarodowych w środowisku wojskowym. Zatem znajomość zasad i uwarunkowań przeciwstawnych etosów skutkowałą pozytywnym wynikiem prowadzonych negocjacji.

Istotnym elementem prowadzenia negocjacji międzynarodowych jest, oprócz poznania środowiska kulturowego, zapoznanie się z podstawowymi różnicami kulturowymi w zakresie komunikacji niewerbalnej. Warto podkreślić, że środowisko i krąg kulturowy wpływają znacząco na sposób zachowania negocjatorów. Duże znaczenie w procesie komunikacji niewerbalnej mają cztery typy zachowań związane z takimi elementami, jak:

- ☞ usytuowanie przestrzenne ludzi względem siebie podczas rozmowy, np. rozmowy w kręgu (patrz wcześniej zamieszczone zdjęcie 1),
- ☞ zmysł dotyku, np. sposoby podania ręki,
- ☞ kontakt wzrokowy, np. brak kontaktu wzrokowego lub uporczywe jego utrzymywanie (zakaz patrzenia na kobiety w kulturze arabskiej),
- ☞ strefa ruchowa – ruchy ciała, gestykulacja, np. dynamika – spokojne gesty (powolne, otwarte pozycje ciała, prezentacja nieuzbrojonych dłoni) lub wzmoczona – mocna ekspresja, np. rąk, podkreślająca emocje, które towarzyszą wymawianym słowom (Cenker, 2011, s. 170–171).

Nieprzestrzeganie strefy dystansu ma znaczenie, ponieważ nieznanostwo tych podstawowych zasad może przyczynić się do wzrostu napięcia i negatywnych emocji. Dotyk to kolejny element – tutaj ważny jest element podania dłoni. Jeśli chodzi

o kontakt wzrokowy – jest jednym z ważniejszych elementów, ponieważ nie tylko może sygnalizować zainteresowanie drugą osobą i informować o nim, ale także sprzyja atmosferze otwartości. W tym przypadku istotny jest sposób patrzenia i długość patrzenia, które zależnie od kultury mogą być odmiennie zinterpretowane. Gestykulacja to następny istotny element uwarunkowany doświadczeniami historycznymi, które są odmiennie dla różnych krajów (Cenker, 2011, s. 170–175).

W operacjach polskich kontyngentów wojskowych komunikacja niewerbalna była czynnikiem warunkującym przebieg negocjacji. Zarówno kwestie rozmieszczenia negocjatorów, jak i kontakt wzrokowy, dotyk czy gestykulacja podczas dyskusji stanowiły przedmiot szczególnej uwagi w przebiegu negocjacji. Świadomość impulsywności rozmówców i potrzeby gestykulacji sprawiły, że oficerowie uczestniczący w negocjacjach nie poddawali się psychicznej presji i rzetelnie przedstawiali swoje stanowisko.

Podczas jednej ze zmian bojowych PKW w Afganistanie, w prowincji Ghazni doszło do wypadku, w wyniku którego zginęła dwójka afgańskich dzieci. Zdarzenie nastąpiło niedaleko polskiej bazy, w miejscu, gdzie żołnierze detonowali różnego rodzaju materiały wybuchowe i znalezione miny pułapki. Teren, wykorzystywany do niszczenia niebezpiecznych materiałów, był strzeżony, ogrodzony i oznakowany jako miejsce niebezpieczne. Niestety, afgańscy chłopcy ominęli posterunki oraz zignorowali znaki ostrzegawcze, dostali się za ogrodzenie, gdzie bawiąc się niewybuchem, spowodowali detonację i zginęli na miejscu. Sytuacja była bardzo poważna i generowała wysoki poziom zagrożenia dla żołnierzy sił koalicji w całej prowincji. Istniało niebezpieczeństwo, że w odwecie za śmierć chłopców zostaną bezpośrednio zaatakowani polscy żołnierze. W tej sytuacji dowództwo PKW przeprowadziło szeroko zakrojoną operację informacyjną. Wszystkimi możliwymi sposobami informowano, że młodzi Afgańczycy nie zginęli z rąk żołnierzy, lecz stracili życie dlatego, że zignorowali ostrzeżenia i dostali się na teren zastrzeżony, ogrodzony i odizolowany. Przedstawiciele kontyngentu spotykali się z miejscowymi władzami i rodzinami dzieci, wyjaśniając okoliczności tragicznego zdarzenia. I pomimo że wojsko nie było winne śmierci chłopców, dążąc do uspokojenia sytuacji – wypłacono rodzinom odszkodowania za stratę bliskich (Afganistan: negocjacje z miejscową ludnością).

Nie ma chyba takiej jednej, jedynej, najważniejszej. Każda niosła niby-podobne, ale jednak różne wyzwania. Pomagaliśmy ludziom, wspieraliśmy rozwój zawodowy kobiet, szkoliliśmy policjantów i strażaków, zajmowaliśmy się projektami rozwojowymi, remontami szkół, budową świetlic, przychodni, zapewnialiśmy mieszkańcom dostęp do wody, opieki medycznej, wymiaru sprawiedliwości czy lokalnych mediów.

Tak o misjach w Iraku mówi ich wielokrotna uczestniczka E. Górlicka (Matka Teresa z Diwaniji, s. 54–55).

3. Potrzeba kształcenia oficerów w prowadzeniu negocjacji

W zasadzie nie podlega dyskusji teza, że doświadczenia z udziału Wojska Polskiego w operacji w Iraku i w Afganistanie stanowią bogate źródło wiedzy o potrzebie i kierunkach kształcenia oficerów w prowadzeniu negocjacji wojskowych w środowisku międzynarodowym. Kwestię tę poruszył wcześniej Cz. Marcinkowski, który stwierdził, że zadania i charakter prowadzonych operacji międzynarodowych (zarówno pokojowych, stabilizacyjnych, jak i humanitarnych) uzależnione są od uprawnień wynikających z mandatu udzielonego przez organizację międzynarodową. Z tego właśnie powodu to, jakie działania podejmują polskie kontyngenty wojskowe, jest wypadkową sytuacji polityczno-militarnej w rejonie wypełniania obowiązków (Marcinkowski, 2006, s. 79). Zatem wydaje się, że właśnie takim celem powinno być podporządkowane szkolenie polskich żołnierzy wyjeżdżających na misje poza granicami państwa. Istotne jest, aby żołnierze poznali techniki i strategie prowadzenia negocjacji międzynarodowych, a także zasady występowania w roli mediatora (czyli wchodzenia w rolę trzeciego uczestnika w próbie rozwiązania konfliktu). Kolejny ważny aspekt kształcenia oficerów to elementy poznania innych kultur, zaznajomienia się z ogólnymi i szczegółowymi zasadami zachowania w różnych miejscach i sytuacjach ze szczególnym uwzględnieniem nie tylko kontekstu odrębności kulturowej danego rejonu, ale także odrębności religijnej i odniesień do tradycji państwa lub kraju, w którym prowadzone będą negocjacje. Cz. Marcinkowski w swoim artykule zaproponował wprowadzenie osoby mentora, która w ośrodkach szkoleniowych różnych instytucji pozwalałaby na przeprowadzenie szeregu szkoleń z zakresu negocjacji w operacjach pokojowych. Jak proponuje, w roli mentorów mogliby występować żołnierze, którzy mają za sobą doświadczenia zarówno w pobytach na misjach, jak i w prowadzeniu negocjacji, np. symulacje negocjacji z porwaczami lub inne, które mogą wystąpić w trakcie trwania misji międzynarodowej (Marcinkowski, 2006, s. 81–82). Ponadto należy podjąć kształcenie polskich oficerów na studiach podyplomowych i kursach dla dowódców i oficerów sztabu. Dotychczasowe programy kształcenia w niewielkim zakresie przygotowują do negocjacji w warunkach misji wojskowych. Konieczne zatem wydaje się poszerzenie programu kształcenia o elementy kulturowego przygotowania przyszłej kadry dowódczej.

Równie istotną kwestią jest kształcenie podoficerów. Wydaje się, że kompleksowe podejście do kwestii nabycia kompetencji, jaką jest umiejętność prowadzenia negocjacji na gruncie międzynarodowym, powinno odbywać się zarówno na studiach, jak i szkoleniach. Niemniej jednak najważniejsze umiejętności i doświadczenie można zdobyć tylko w przypadku bezpośredniego uczestnictwa w misjach i prowadzonych tam negocjacjach.

Na jeszcze jeden aspekt kształcenia polskich żołnierzy zwrócił uwagę M. Kubiak, który pisze, że ważkim elementem przygotowania żołnierzy do wykonywania zadań poza granicami kraju powinna być również edukacja międzykulturowa. Świadomość kulturowa pozwala żołnierzom na funkcjonowanie przynajmniej w obrębie dwóch kultur, szczególnie jeśli chodzi o odczytywanie sytuacji wielokulturowych wraz z ich problemami oraz możliwościami podejmowania działań w kontekście wielokulturowości. Wydaje się zatem zasadne, aby kształcić oficerów w zakresie poznania innych kultur, doskonalenia kompetencji komunikacyjnych, wpojenia tolerancji i akceptacji osób pochodzących z innych kultur (Kubiak, 2004, s. 159–160). Może to przyczynić się do ograniczenia tzw. szoku kulturowego, o czym wspomniano na początku artykułu.

Zakończenie

Reasumując powyższe rozważania oraz rozstrzygając postawioną we wstępie niniejszego artykułu tezę, należy stwierdzić, że udowodniono, iż determinantami, które wpływają na proces negocjacji prowadzonych na misjach poza granicami kraju, są: środowisko, uczestnicy, przedmiot negocjacji. Należy jednak podkreślić fakt, że wymienione powyżej determinanty nie wyczerpują całego wachlarza innych determinant, takich jak: kontekst bezpośredni i pośredni, cele negocjacji, postawy i style, sposoby komunikacji, emocjonalność i wrażliwość, sposoby budowania i zawierania porozumienia, podejmowanie ryzyka, sposób budowania zespołów negocjacyjnych, ale również tzw. zasada zachowania twarzy i aspekt wykorzystywania tłumaczy w procesie negocjacji.

Szczególną kwestią, na którą zwracano uwagę, zwłaszcza w negocjacjach prowadzonych na misjach poza granicami kraju, jak np. w Iraku czy w Afganistanie, jest aspekt znajomości odmiennych kultur. Chodzi głównie o rozumienie różnic, dostrzeganie pewnych niuansów, które są charakterystyczne dla danej kultury.

W kontekście prowadzonych negocjacji należy poznać odmienne kultury, ich specyfikę, wartości i podstawowe założenia podczas szkolenia na różnego rodzaju

warsztatach, na których można nabyć umiejętności praktyczne. Ponadto ważkim aspektem jest nabywanie przez oficerów doświadczeń praktycznych płynących z pobytu na misjach i uczestniczenia w negocjacjach międzynarodowych.

Podsumowując całość powyższych rozważań, można stwierdzić, że znajomość determinant i uwarunkowań procesu negocjacji międzynarodowych, a zwłaszcza wojskowych, to podstawa osiągnięcia efektów końcowych w każdej misji wojskowej. Istotne jest, aby w każdych podejmowanych przez polskich oficerów działaniach na gruncie międzynarodowym potrafili oni zastosować w praktyce zdobytą wiedzę teoretyczną, a w szczególności, żeby uwzględniali kontekst kultury w procesie negocjacyjnym.

References

- Cenker, E.A. (2011). *Negocjacje jako forma komunikacji interpersonalnej*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Glińska, P. (2015). *Matka Teresa z Diwaniji*, „Polska Zbrojna” nr 4/2015, s. 54–55.
- Hofstede, G. i Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Kamiński, J. (2005). *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Poltex.
- Kubiak, M. (2004). *Kulturowo-religijne aspekty sytuacji polityczno-militarnej w Iraku*. W: *Irak 2004 – ku normalności. Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej z inicjatywy i pod patronatem Ministra Obrony Narodowej*. Warszawa: AON.
- Lewicki, R.J. i Barry, B. i Saunders, D.M. (2012). *Zasady negocjacji*. Poznań: Rebis.
- Marcinkowski, Cz. (2006). *Uwagi o doświadczeniach z udziału polskich kontyngentów wojskowych w operacji w Iraku*. W: *Irak 2006 – odsłona młodej demokracji. Materiały z konferencji naukowej*. Warszawa: AON.
- Niemiec, M. (2008). *Przemiany w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej*, „Zeszyty Naukowe” nr 3/2008, Warszawa: AON, s. 257–268.
- Niemiec, M. (2013). *Charakterystyka zmian w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe” nr 2 (91)/2013, Warszawa: AON, s. 143–165.
- Słaboń, A. (2008). *Konflikt społeczny i negocjacje*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Słownik języka polskiego*, pozyskano (29.05.2015 r.) z <http://sjp.pwn.pl/sjp/walka;2534473.html>.
- Winch, A. i Winch, S. (2010). *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*. Warszawa: Difin.
- Wunderle, W. (2007). *How to Negotiate in the Middle East*. „Military Review”. March – April 2007, s. 35.

CZĘŚĆ 2.
ZMIENNE KONTEKSTY EDUKACJI
A WYZWANIA STRATEGII
„EUROPA 2020”



Edukacja medialna w perspektywie strategii „Europa 2020”

Media education in the perspective of Europe 2020 strategy

Abstract: Development of media and information literacy, which results from particular educative actions, is currently necessary condition for improving quality of live as well as intelligent and balanced social, cultural and economic development. In the last decade there have been changes in the system of social communication. The area of openness is growing in the Internet space, in which are freely available scientific and educational contents that can be used in formal and informal education. It requires new educative strategies that will involve children’s contact with media culture at the very early stage of their development and in this way will enable parallel development of linguistic and cultural competences along with media literacy. A lot of initiatives, activities and declarations are undertaken for the purpose of realizing ideas of media education. This articles discusses place of media education in the process of establishing potential of informative society. Perspectives of development of media education in the context of realizing strategy “Europe 2020” are presented on the basis of current legal regulations, both European and domestic ones, which refer to media education.

Keywords: *education, media, social communication, media literacy, informative society*

Streszczenie: Rozwijanie kompetencji medialnej i informacyjnej, będące wynikiem określonych działań edukacyjnych, jest obecnie niezbędnym warunkiem podnoszenia ja-

kości życia oraz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju społecznego, kulturalnego i gospodarczego. W ostatniej dekadzie nastąpiły zmiany w systemie komunikacji społecznej. W przestrzeni internetowej powiększa się obszar otwartości, w którym są dostępne treści naukowe i edukacyjne, które mogą być wykorzystane w edukacji formalnej i nieformalnej. Konieczne są do tego nowe strategie edukacyjne, które już na początkowym etapie kształcenia dzieci będą nawiązywały do ich wczesnych doświadczeń z kulturą medialną i w ten sposób umożliwią równoległe kształcenie kompetencji językowo-kulturowych i medialnych. W celu urzeczywistnienia idei edukacji medialnej podejmuje się wiele inicjatyw, działań i deklaracji. W artykule omówiono umiejscowienie edukacji medialnej w procesie budowania potencjału społeczeństwa informacyjnego. Na tle dotychczasowych regulacji prawnych, zarówno europejskich jak i krajowych, dotyczących edukacji medialnej, przedstawiono perspektywy jej rozwoju w kontekście realizacji strategii „Europa 2020”.

Słowa kluczowe: *edukacja, media, komunikacja społeczna, kompetencje medialne, społeczeństwo informacyjne*

Wstęp

Współczesne społeczeństwo jest uzależnione od edukacji. Wielu badaczy relacji społecznych podkreśla priorytetową rolę edukacji, co znajduje wyraz w określeniu współczesnego społeczeństwa jako społeczeństwa wiedzy. W procesie budowy społeczeństwa wiedzy szczególne miejsce zajmuje edukacja medialna, której celem jest poznanie ekonomicznej, społecznej i politycznej natury społeczeństwa. Edukacja medialna jest pojmowana jako instrument, za pomocą którego realizuje się „(...) kształcenie postawy świadomego odbiorcy mediów: aktywnego (poszukującego prawdy o świecie), świadomego (jak funkcjonują środki przekazu i do czego chcą nas przekonać), selektywnego (potrafiącego wybierać), krytycznego (niedowierzającego i sprawdzającego wiarygodność przekazu w różnych źródłach)” (Drzewiecki, 2008). Znaczenie edukacji medialnej dostrzeżono już w drugiej połowie XX wieku w krajach anglojęzycznych, głównie w związku z rozwojem badań literackich i kulturowych (Jenks, 1999, s. 194–206). W tym okresie rozwijały się badania w zakresie wykorzystania mediów w procesach edukacyjnych i tworzone były podwaliny subdyscypliny pedagogiki – dydaktyki mediów. Edukacja medialna była wówczas postrzegana głównie jako środek dydaktyczny wspomagający proces naucza-

nia. Rozwój technologii komunikacyjnych na przełomie wieków, wzrost roli internetu, jako ważnego nośnika przekazów medialnych, spowodował wzrost potencjału samych mediów w zakresie ich wpływu na formy i treści kształcenia. Często podkreśla się, że bez działań edukacyjnych w tym zakresie, które nie obejmą całego przekroju społecznego (dzieci, młodzież i dorosłych), może dojść do analfabetyzmu medialnego (Strykowski, 2003, s. 13–24). Współczesny odbiorca mediów jest angażowany do współtworzenia medialnego świata, do opiniowania przekazów i tworzenia własnych. Nowe media elektroniczne, a zwłaszcza internet, kształtują nową wrażliwość poznawczą. Jak pisze M. Castells (2010, s. 21) pod wpływem nowych mediów ukształtowała się „(...) nowa kultura, kultura wirtualnej rzeczywistości, w której zdigitalizowane sieci multimodalnej komunikacji objęły w takim stopniu wszystkie ekspresje kulturowe i doświadczenia osobiste, iż uczyniły wirtualność podstawowym wymiarem naszej rzeczywistości”. Umiejętność poruszania się w tej nowej wirtualnej rzeczywistości staje się warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym w drodze do spełnienia celów inteligentnego i zrównoważonego rozwoju społecznego, nakreślonego w strategii „Europa 2020”. W tym kontekście edukacja medialna zyskuje nowy wymiar, którym jest kształcenie świadomego uczestnika życia we współczesnym środowisku medialnym, wyposażenie go w umiejętności korzystania z przekazów tego środowiska i w ten sposób sprzyjanie inkluzji społeczno-gospodarczej. Niezmiennym celem pozostaje rozwijanie umiejętności uczenia się i samokształcenia.

1. Regulacje prawne, inicjatywy, zalecenia, deklaracje, działania

Dynamiczny rozwój nowych technologii w obszarze komunikacji społecznej związany jest z ułatwieniem dostępu do informacji. Jednocześnie lawinowo narasta ilość dostarczanych wiadomości, która przekracza możliwości percepcyjne człowieka. Również nowoczesne narzędzia komunikacyjne raczej nie ułatwiają dostępu do olbrzymich zasobów wiedzy. Te problemy codziennego życia w świecie mediów stały się motywatorem tworzenia interdyscyplinarnej dziedziny wiedzy teoretycznej i stosowanej, którą nazwano edukacją medialną. Już w 1971 roku Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury – UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization) w raporcie przygotowanym przez Edgara Faure (1975) pod znanym tytułem

Uczyć się, aby być wskazała na ogromne znaczenie kompetencji informacyjno-medialnych. Kilka lat później, w 1976 roku w Nairobi, podczas XIX Konferencji Generalnej UNESCO wypracowano rekomendację, w której za główny cel edukacji przyjęto między innymi „rozwijanie umiejętności spożytkowania środków masowej informacji, a zwłaszcza radia, telewizji, filmu i druku, uczenie korzystania z nich jako źródeł wiedzy i przekazu opinii społecznej” (*Recomendation...*, 1976 za: Pólturzycki, 1991, s. 36–37). Ważnym dokumentem, w którym dostrzeżono potrzebę rozwoju edukacji medialnej, stała się, przyjęta przez UNESCO w Niemczech, w styczniu 1982 roku *Grunwald Declaration of Media Education*. Podkreślono w niej wagę kompetencji medialnej i znaczenie edukacji medialnej w przygotowaniu do życia w zmieniającym się świecie. UNESCO podejmuje także ważne inicjatywy poświęcone edukacji medialnej. Są to liczne konferencje: w 1990 roku w Tuluzie, w 1997 roku w Paryżu, w 1999 roku w Wiedniu, w 2002 roku w Sewilli. Zwieńczeniem prac tych konferencji było przyjęcie w czerwcu 2007 roku agendy zawierającej 12 zaleceń dotyczących rozwoju edukacji medialnej (*Paris Agenda...*, 2007).

Na działania UNESCO w zakresie propagowania rozwoju edukacji medialnej poprzez dyrektywy, zalecenia, komunikaty starała się odpowiedzieć Unia Europejska. W 1989 roku powstało Europejskie Stowarzyszenie Audiowizualnej Edukacji Medialnej z siedzibą w Brukseli – EAAMA (European Association for Audiovisual Media Education). Organizacja ta promuje wspólne działania na rzecz rozwoju edukacji medialnej. Współcześnie duży wkład w jej rozwój ma agenda Audiovisual and Media Policies, która jest odpowiedzialna za politykę audiowizualną w krajach unijnych. W marcu 2005 roku w Kijowie podczas VII Konferencji Ministerialnej na temat polityki medialnej wyznaczono zadania Rady Europy w zakresie edukacji medialnej. W grudniu 2007 roku przyjęto *Dyrektywę usług mediów audiowizualnych*, która zawierała uzasadnienie konieczności podnoszenia kompetencji medialnych wśród wszystkich obywateli Unii Europejskiej. W grudniu 2008 roku z kolei Parlament Europejski przyjął *Rezolucję w sprawie umiejętności korzystania z mediów w środowisku cyfrowym*, która zawierała liczne postulaty dotyczące edukacji medialnej. W grudniu 2010 roku w Brukseli odbyła się międzynarodowa konferencja „Edukacja medialna dla wszystkich”. W wyniku jej prac powstała *Deklaracja Brukselska w sprawie edukacji medialnej przez całe życie* (2011), która nakreśliła perspektywę rozwoju edukacji medialnej w realizacji strategii „Europa 2020”.

W Polsce zadaniami edukacji medialnej zajmuje się Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji. Jedną z ważniejszych jej inicjatyw było powołanie w kwietniu 2008 roku Zespołu ds. Edukacji Medialnej, który jest organizatorem spotkań i konferencji poświęconych tym zagadnieniom. W 2014 roku przyjęto *Strategię Regulacyjną na lata 2014–2016*, w której KRRiT daje wykładnię swojej roli w zakresie edukacji medialnej. Inne działania KRRiT na rzecz edukacji medialnej przedstawione są na: <http://www.krrit.gov.pl/drogowskaz-medialny/edukacja-medialna-w-krrit/>.

2. Nowa płaszczyzna edukacyjna – gospodarka wiedzy

Powszechna dostępność mediów już od najmłodszych lat kształtuje u dzieci wizualno-medialny sposób postrzegania świata. Internet i przekazy medialne stały się dominującym elementem środowiska życia dzieci, młodzieży i również dorosłych. Audiowizualność jest obecnie podstawowym nośnikiem przekazów. Zdominowana przez obraz kultura wizualna modeluje nowe oblicze uczestnictwa i inny sposób recepcji treści (nabywania wiedzy), niż to następuje w kulturze słowa (Gajda, 2003, s. 46). W młodszym wieku, w kontakcie z otaczającą rzeczywistością, dzieci korzystają jeszcze ze wszystkich dostępnych im sposobów komunikowania (werbalnych i niewerbalnych). Obcowanie z mass mediami w trakcie uczenia się kształtuje u nich indywidualne preferencje neurolingwistyczne (Kruszewska, 2013). Pojawia się preferowany system reprezentacji, czyli wiodący system zmysłowy, który ma wpływ na recepcję zawartego w przekazie komunikatu.

W starszym wieku podstawą pozyskiwania informacji jest aktywna eksploatacja, podczas której dominują zmysły zapośredniczone przez media. Przyszłe powodzenia edukacyjne oraz zawodowe zależą od nabytych w wieku szkolnym umiejętności pozyskiwania, analizowania i adaptowania wiedzy nabytej za pośrednictwem mediów (współcześnie głównie internetu). Rozwój internetu zapoczątkował erę natychmiastowej wiedzy, zapewniając nie tylko szybkość, ale również komplementarność oraz interaktywność przekazu (Łażewska, 2012, s. 204). Jest to rewolucyjna zmiana w rozumieniu edukacji. „Wspomniana rewolucja kreuje społeczeństwa i gospodarki kształtowane właśnie przez wiedzę. Innym problemem jest wyznaczanie zadań dla edukacji, ułatwiających efektywne przeprowadzanie zmian i ustawiczne zdobywanie nowych umiejętności. Kolejna kwestia to przygotowanie ludzi, zwłaszcza młodzieży, do życia w przyspieszonym tempie, ale z wieloma nowymi możliwościami, nie zawsze związanymi z tradycyjnym zatrudnieniem” (Antczak, 2014, s. 107).

Barbara Antczak (2014, s. 107) pisze:

W sferze edukacji kryje się klucz do przygotowania społeczeństwa do nowych zadań i rozwiązywania problemów współczesnego świata. Jednym z wyzwań jest rewolucja technologiczna, a zwłaszcza jej część informacyjna. Prowadzi ona do powstania tzw. nowej gospodarki (new economy), w której istotą rozwoju są nowoczesne technologie i usługi związane z informacją (tworzenie, przetwarzanie, przesyłanie, odtwarzanie, magazynowanie, stosowanie). Nauczanie metod i umiejętności dociekania (know-how) oraz poszukiwania wyjaśnień (know-why) jest niezbędne do sprostania wyzwaniom wynikającym z szybkiego tempa narastania nowej wiedzy.

Podobnie wyraża się na ten temat Agnieszka Ogonowska (2013, s. 213):

(...) w procesie edukacji wzrasta rola technologii, która wspiera wszechstronny rozwój uczniów, także jako narzędzie komunikowania się i socjalizacji. W coraz większym stopniu (także na rynku pracy) ceni się innowacyjność, kreatywność, elastyczność, rośnie znaczenie edukacji nieformalnej (pojawiają się nowe przestrzenie edukacyjne) oraz zapotrzebowanie na personalizowane formy uczenia się (kustomizacja edukacji/oferty edukacyjnej), konieczna jest pogłębiona edukacja medialna oraz alfabetyzacja informacyjna. Edukacja ma bowiem zasadniczy wpływ na ludzkie szanse życiowe, rozwój kapitału ludzkiego i zasobów społecznych.

Współczesną gospodarkę opartą na wiedzy charakteryzują przede wszystkim trzy czynniki:

- rozwój nowych technologii internetowych i zarządzanie wiedzą,
- rosnąca rola edukacji zarówno formalnej, jak i nieformalnej, kształcenia doskonalącego i ustawicznego (całozyciowego),
- zacieśniające się związki pomiędzy edukacją oraz nauką i gospodarką (innowacyjnością).

W tworzących się nowych typach organizacji – organizacjach wiedzy – najważniejszym zasobem ekonomicznym jest wiedza pracowników. Dlatego też organizacja oparta na wiedzy to organizacja ucząca się (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 25–26). Wzorcowy model organizacji uczącej się stworzył Peter Senge (1998, s. 19). Uczenie się organizacji to proces, w którym w sposób ciągły odbywa się adaptacja pracowników do zmian i dzielenie się wiedzą, co inspiruje ich do wdrażania innowacji. Organizacja zwiększa konkurencyjność dzięki sukcesom edukacyjnym swoich pracowników, zatem wymaga się od nich ciągłego samodzielnego uczenia

się, uczenia innych i uczenia się od innych. Sukces zależy od zdolności uczenia się i zarządzania własnym samorozwojem każdego pracownika, i każdy pracownik może powiększać osobisty kapitał intelektualny, który wnosi do organizacji. Jak podkreśla Irena Wojnar (2000, s. 198), zmianie uległa hierarchia celów edukacji. Na pierwszy plan wysuwają się kompetencje, następnie umiejętności, a dopiero na końcu znaczenie mają wiadomości. Edukacja przestaje być prywatną sprawą każdego człowieka, a „poczucie własnej wartości, które zawsze stanowiło bardzo ważną potrzebę psychiczną, stało się pilną potrzebą ekonomiczną – cechą nieodzowną dla umiejętności przystosowania się w coraz bardziej złożonym, prowokującym i konkurencyjnym świecie” (Braden, 1998, s. 249). Rozwijaniu kompetencji medialnych (ang. *media literacy*) niezbędnych człowiekowi do funkcjonowania w warunkach gospodarki wiedzy ma służyć edukacja medialna (ang. *media education*), traktowana jako ogólnoeuropejski fundament procesu kształcenia ustawicznego. „W dobie rozwoju cywilizacji medialnej kompetencja medialna i informacyjna stanowią podstawowe prawo człowieka i są niezbędnym warunkiem podnoszenia jakości życia oraz zrównoważonego rozwoju społecznego, kulturalnego i gospodarczego” (Ogonowska, 2013, s. 17). Edukacja medialna musi więc rozwijać się wraz ze zmianami rzeczywistości. Jak określił to Len Masterman, uważany za kłasyka badań medialnych, edukacja medialna kieruje się zasadą ciągłej zmiany.

3. Umiejscowienie edukacji medialnej w strategii „Europa 2020”

Kilkuletni okres wdrażania strategii „Europa 2020” pokazał trudności w osiągnięciu jej celów. Problemem jest niski poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i trudności w zakresie wprowadzania innowacji (Dziembała, 2012). W związku z tym podjęto działania między innymi w ramach priorytetu Inteligentny rozwój, który nakreślił plan działań ukierunkowanych na rzecz poprawy jakości edukacji, głównie w zakresie kształcenia ustawicznego jako wspierającego innowacyjność (również w sektorze społecznym). Jak napisano we wstępie do Krajowego Programu Reform Europa 2020, Aktualizacja 2013/14 (2013, s. 3): „Działania te powinny się skupiać na wzmacnianiu kadry nauczającej w rozwoju kompetencji związanych z kreatywnością i innowacyjnością w zakresie metod nauczania”. Aktualne cele w obszarze edukacji wyróżniono również w kolejnej Aktualizacji 2014/2015 Krajowego Programu Reform Europa 2020 (2014, s. 43): „Są to m.in.:

- ➔ poprawa dostępności form wczesnej edukacji i opieki, w tym edukacji przedszkolnej;

- ☉ lepsze dostosowanie kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy;
- ☉ poprawa jakości edukacji (...), doskonalenie metod i warunków nauczania i wychowania, ulepszenie organizacji pracy oraz podnoszenie kompetencji kadry;
- ☉ opieranie polityki edukacyjnej na kompleksowej i spójnej strategii uczenia się przez całe życie, ze szczególnym uwzględnieniem poprawy w zakresie upowszechnienia uczenia się dorosłych”.

Obecnie duży nacisk kładzie się na rozwój wszechstronnych usług edukacyjnych, które w pierwszej kolejności umożliwiają wzrost mobilności zawodowej, wymuszonej przez globalizację gospodarki i dysproporcje występujące między poszczególnymi krajami (Antczak, 2011). W realizacji powyższych strategicznych celów pomocna jest edukacja medialna. Edukacja medialna pozwala w dłuższej perspektywie wypracować pozycję równowagi społecznej, potrzebną w życiowej samorealizacji się człowieka. „Istotą równowagi między pracą a życiem osobistym jest stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami dotyczącymi angażowania się w pracę a pełnieniem innych ról dających poczucie dobrobytu i spełnienia. Jest to związane z dokonywaniem właściwych wyborów” (Szejniuk, 2014, s. 319). Nabycie umiejętności dokonywania wyborów jest jednym z zadań edukacji medialnej. Na ten aspekt wskazano w definicji edukacji medialnej zawartej w Deklaracji Brukselskiej (*Deklaracja...*, 2011, s. 1).

W zakresie uczenia się przez całe życie w Deklaracji Brukselskiej zwrócono uwagę na potrzebę „(...) włączenia edukacji medialnej w ramy uczenia się przez całe życie, zgodnie z definicją europejskich ram odniesienia (Strategia Lizbońska, «strategiczne ramy», «Edukacja i szkolenie 2020»). Chodzi o umożliwienie ludziom udziału w stymulującym doświadczeniu uczenia się przez wszystkie kolejne etapy ich życia oraz o przyczynianie się do rozwoju sektora edukacji i szkoleń w Europie” (*Deklaracja...*, 2011, s. 2). Postulowane w strategii „Europa 2020” kształtowanie rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu jest jednym z celów, który wyróżniony został w tytule dokumentu. Działania podejmowane w tym kierunku znajdują wsparcie tak zwanej inkluzyjnej koncepcji edukacji medialnej. Agnieszka Ogonowska (2013, s. 15) opisuje tę koncepcję trzema priorytetowymi zadaniami: „a) umożliwienie wszystkim ludziom dostępu do mediów, które są potencjalnym narzędziem rozumienia społeczeństwa i udziału w życiu demokratycznym; b) rozwijanie umiejętności krytycznej

analizy przekazu, zarówno informacji, jak i rozrywki; c) popieranie produkcji, kreatywności i interaktywności na różnych płaszczyznach komunikacji medialnej”. Sformułowane zasady wskazują na kluczowe cele społeczno-polityczne, jakim może służyć edukacja medialna w realizacji strategii „Europa 2020”.

Zakończenie

W strategii „Europa 2020” wskazuje się na szereg czynników, których kumulacja powoduje dynamiczny rozwój struktury społecznej w kierunku społeczeństwa wiedzy. W społeczeństwie wiedzy zmiany nigdy nie ustają, nigdy zatem nie zanika konieczność uczenia się. Edukacja medialna staje się dla coraz większej części tego społeczeństwa procesem trwającym przez całe życie. Dzięki zapewnieniu priorytetów dla jej rozwoju możliwe jest znaczące podniesienie poczucia podmiotowości człowieka i jakości jego życia, co w efekcie umożliwi inteligentny i zrównoważony rozwój sprzyjający inkluzji społeczno-gospodarczej.

References

- Antczak, B. (2011). *Usługi edukacyjne – rynek taki sam jak inne*. Józefów: Wydawnictwo WSGE.
- Antczak, B. (2014). *Rodzaje i formy aktywności*. Journal of Modern Science, nr 2/21/2014, s. 103–116.
- Braden, N. (1998). *Poczucie własnej wartości w wieku informacji*. w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Business Press.
- Castells, M. (2010). *Społeczeństwo sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Deklaracja Brukselska w sprawie edukacji medialnej przez całe życie*. (2011). Pozyskano (30.04.2015) z: <http://www.nina.gov.pl/docs/edukacjaplikido-pobrania/deklaracja-brukselska-w-sprawie-edukacji-medialnej-przez-ca%C5%82e-%C5%BCycie-%28pdf%29.pdf>.
- Drzewiecki, P. (2008). *Dlaczego edukacja medialna?* Pozyskano (30.04.2015) z: <http://www.edunews.pl/edukacja-na-co-dzien/media-i-edukacja/470-dlaczego-edukacja-medialna>.
- Dziembała, M. (2012). *Wspieranie innowacyjności gospodarek regionalnych w świetle Strategii Europa 2012*. w: M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, zeszyt 24. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Faure, E. i inni (1975). *Uczyć się, aby być*. Warszawa: PWN.
- Gajda, J. (2003). *Media w edukacji*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Grunwald Declaration of Media Education*. (1982). Pozyskano (28.04.2015) z: http://www.unesco.org/education/pdf/MEDIA_E.PDF.

- Jenks, Ch. (1999). *Kultura*, tł. W.J. Burszta. Poznań: Wydawnictwo Zyska i S-ka.
- Krajowy Program Reform „Europa 2020”. Aktualizacja 2014/2015. Pozyskano (30.04.2015) z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/nrp2014_poland_pl.pdf.
- Kruszewska, A. (2013). *Mass media i edukacja*. w: J. Kancir (red.), *Aktualne otázky prírodovedno-technických predmetov a prierezových tém v primárnej edukácii*. Preszow: Wydanie on-line Uniwersytetu Preszowskiego. Pozyskano (28.04.2015) z: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kancir1>.
- Łażewska, D. (2012). *Zmiany w procesie nauczania-uczenia się – praktyczne rozwiązania i teoretyczne założenia*. w: K. Dużyński (red.), *Dylematy współczesnej edukacji*. Józefów: Wydawnictwo WSGE.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo „Poltext”.
- Ogonowska, A. (2013). *Współczesna edukacja medialna: teoria i rzeczywistość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Paris Agenda or 12 Recommendations for Media Education. (2007). Pozyskano (28.04.2015) z: <http://www.ifap.ru/pr/2007/070625ba.pdf>.
- Półturzycki, J. (1991). *Dydaktyka dorosłych*. Warszawa: WSiP.
- Recommendation on the development of adult education, adopted by the General Conference at its nineteenth session. (1976). Nairobi: Wydawnictwo UNESCO.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 16 grudnia 2008 r. w sprawie umiejętności korzystania z mediów w środowisku cyfrowym. (2008). Pozyskano (29.04.2015) z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2008-0598+0+DOC+XML+V0//PL>.
- Senge, P. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Strategia regulacyjna na lata 2014–2016. (2014). Warszawa: Wydawnictwo KRRiT. Pozyskano (28.04.2015) z: http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/sprawozdania/strategia.pdf.
- Strykowski, W. (2003). *Pedagogika i edukacja medialna w społeczeństwie informacyjnym*. W: S. Juszczyk (red.), *Edukacja medialna w społeczeństwie informacyjnym*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Szejniuk, A. (2014), *Równowaga praca – życie osobiste*. Journal of Modern Science, nr 2/21/2014, s. 315–326.
- Wojnar, I. (2000). *Humanistyczne intencje edukacji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.

Elementy edukacji ekonomicznej w klasach I–III szkoły podstawowej

Elements of economy in the first three forms of primary school

Abstract: The article will present a curriculum developed for the first three forms of primary school entitled “A Balanced School”. The name and the whole idea behind the curriculum originates from the concept of Education for a Balanced Development, the theory of many-sided learning by W. Okoń, and sociocultural constructivism of J.S. Bruner. The primary focus of this interdisciplinary formula of the curriculum is developing competence in languages, Mathematics, Natural Sciences and Design Technology, shaping creative attitudes and critical thinking in accordance with universally recognised principles of constructivism, and introducing an innovative model of teaching (the merging of different contents from economy, including but not limited to entrepreneurship, culture, axiology, ecology, social life, all corresponding to the developmental stage of the pupil and accounting for its special educational needs). The ability to see child’s individual needs is gained through knowledge activation and differentiation of various methods and techniques of teaching, models of interaction, and a rate of work. Reference to Education for a Balanced Development correlates with formation of awareness regarding interrelations between culture, society, economy and ecology, and enhancement of skills necessary to improve the condition and quality of our environment. However, presented educational activities will fail to be effective if teachers’ sole focus will be the transfer of knowledge.

Keywords: *economic education, curriculum developed, Education for a Balanced Development, many-sided learning, constructivism*

Streszczenie: W niniejszym artykule zostanie zaprezentowany program nauczania dla klas I–III szkoły podstawowej, zatytułowany „Zrównoważona szkoła”. Nazwa i cała koncepcja tego programu została zaczerpnięta z koncepcji Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju, teorii wielostronnego kształcenia W. Okonia, koncepcji konstruktywizmu społeczno-kulturowego J.S. Brunera. Formuła interdyscyplinarna tego programu kładzie nacisk na: rozwijanie kompetencji językowych oraz w zakresie nauk matematyczno-przyrodniczych i technicznych, kształtowanie kreatywnych postaw i krytycznego myślenia zgodnie z przyjętymi zasadami konstruktywizmu, włączenie innowacyjnego modelu nauczania (przenikanie się wzajemne treści z zakresu: ekonomii, w tym przedsiębiorczości, kultury, aksjologii, ekologii, życia społecznego – zgodnie z etapem rozwojowym dziecka, z uwzględnieniem jego specjalnych potrzeb edukacyjnych). Dostarczenie indywidualnych potrzeb dziecka proponuje się poprzez aktywizację wiedzy, różnicowanie: metod, technik nauczania, modeli interakcyjnych i tempa pracy. Odniesienie do Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju koreluje z kształtowaniem świadomości na temat powiązań problematyki kulturalnej, społecznej, ekonomicznej i ekologicznej. Ponadto z doskonaleniem umiejętności niezbędnych do poprawy stanu i jakości środowiska. Z pewnością omówione działania edukacyjne nie będą efektywne, jeśli nauczyciele będą skupiali się wyłącznie na przekazywaniu wiedzy.

Słowa kluczowe: *edukacja ekonomiczna, program nauczania, Edukacja dla Zrównoważonego Rozwoju, wielostronne kształcenie, konstruktywizm*

Wstęp

Potrzeby życia codziennego wymuszają na nas myślenie ekonomiczne. Warto w tym miejscu odwołać się do stwierdzenia: „bez ekonomii kości w grze, którą jest życie, są rzucone przeciw tobie” (Samuelson i Nordhaus, 2006).

Wybierając się na zakupy, rozważamy, czy chleb opłaca się kupić w piekarni, czy w sklepie spożywczym, a warzywa może korzystniej jest nabyć na targu. Idąc z przyjaciółmi na kawę, rozważamy, czy korzystniej iść do kawiarni w centrum miasta, czy raczej parę uliczek dalej do urokliwej kawiarenki. Popsuł się nam samochód, podejmujemy decyzję zakupu nowego. Każdy konsument przygotowuje własną strategię, rzadko odbywa się to na zasadzie bodziec – reakcja. Jedni przywiązani są do marki i wówczas udają się do salonu i tam dostosowują model do swoich wymagań. Są też tacy, którzy w pierwszej kolejności sporządzają listy swoich wymagań, które ich samochód powinien spełniać, np.: cena, wyposaże-

nie, ilość zużywanego paliwa (ekonomiczność), komfort i bezpieczeństwo. Tę strategię określa się mianem koniunkcyjnej.

Takie przykłady można mnożyć, a to nic innego jak ekonomia. Odwołując się do literatury, powiemy, że ekonomia:

- zgłębia zachowanie rynków finansowych, w tym zagadnienia stóp procentowych, kursów wymiany walut i kursów akcji,
- poszukuje czynników sprawiających, że pewni ludzie lub kraje osiągają wyższe dochody, podczas gdy inni pozostają biedni; wie, że to do analizy metod redukcji ubóstwa bez naruszenia gospodarki,
- prowadzi studia nad cyklami koniunkturalnymi – fluktuacja zadłużenia, bezrobocia i inflacji – a także polityką ich regulacji,
- analizuje handel międzynarodowy, finanse oraz wpływ globalizacji, jak również – częściowo – delikatny temat, jakim są przesłanki do otwarcia granic dla wolnego handlu,
- stawia pytanie, jaką politykę rząd może wykorzystać, aby osiągnąć istotne cele, takie jak szybki wzrost gospodarczy, efektywne wykorzystanie surowców, pełne zatrudnienie, stabilność cen i sprawiedliwy podział dochodu,
- bada, jak ceny pracy, kapitału i ziemi są w gospodarce ustalone i w jaki sposób są one używane do alokacji zasobów (Samuelson i Nordhaus, 2006, 2012).

W ekonomii chodzi więc o podjęcie takich działań, aby osiągnąć pożądane efekty. „Ekonomia jest nauką o tym, w jaki sposób społeczeństwa wykorzystują rzadkie zasoby do produkcji wymiernych dóbr i usług oraz ich dystrybucji pomiędzy jednostkami” (Samuelson i Nordhaus, 2012).

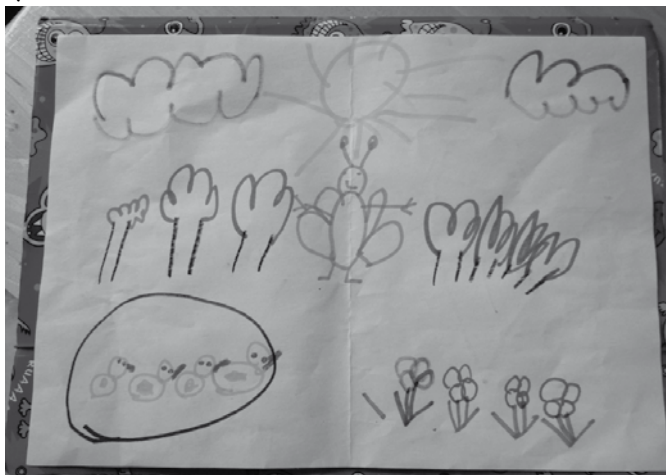
Ekonomiści zajmują się zarówno tym, jak działa cała gospodarka, jak i funkcjonowaniem jej uczestników, tj.: gospodarstw domowych, gospodarstw rolnych, instytucji finansowych, banków, przedsiębiorstw i państw. Podsumowując, można powiedzieć, że ekonomia jest nauką o człowieku, jego potrzebach, decyzjach, działaniach i wyborach. Po prostu mówi o jego egzystencji w mniej lub bardziej skomplikowanym społeczeństwie.

1. Myślenie ekonomiczne dziecka

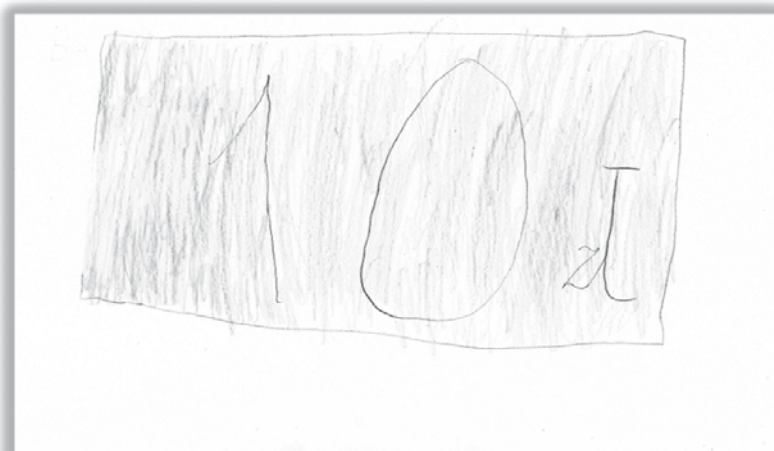
Świat ekonomii również nie jest sferą obcą dziecku. Jak się on modeluje przez lata doświadczeń i obserwacji działań dorosłych, zobrazują poniższe przykłady.

Dziecko 3-letnie określiło ekonomię jako „przyrodę, zwierzątka, kwiatki, las, są to takie roślinki, które rosną u nas w ogródku i ja chodzę z mamą i podlewam swoją konewką”. Wypowiedź konkluduje z terminem „ekologia”, a jak wiadomo – te dwie dziedziny nauki ściśle ze sobą korelują.

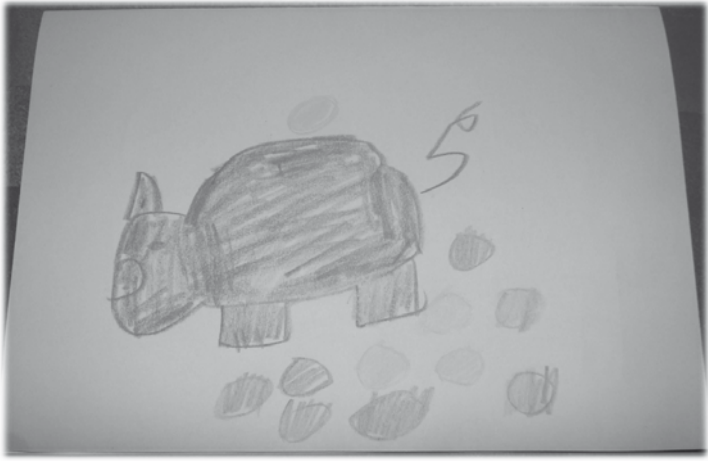
Do werbalnego sformułowania definicji został dołączony rysunek wizualizujący przemyslenia.



Natomiast rozważania innego 3-latka są następujące „Ekonomia to pieniążki”, a zobrazował to następująco:



Zdaniem 4-latka „Ekonomia jest to wrzucanie pieniążków do skarbonki, żeby sobie później coś kupić w sklepie. Ja mam różową świnkę i tam wrzucam pieniążki”.



Podczas pogadanki z 5-latkiem okazało się, iż według niego „Ekonomia to oszczędzanie, odkładanie pieniędzy”. Dodatkowo respondent zbudował czterowyrzowy słowniczek:

„Gotówka – pieniądze

Kryzys – zbankrutowanie

Zysk – coś osiągnąć

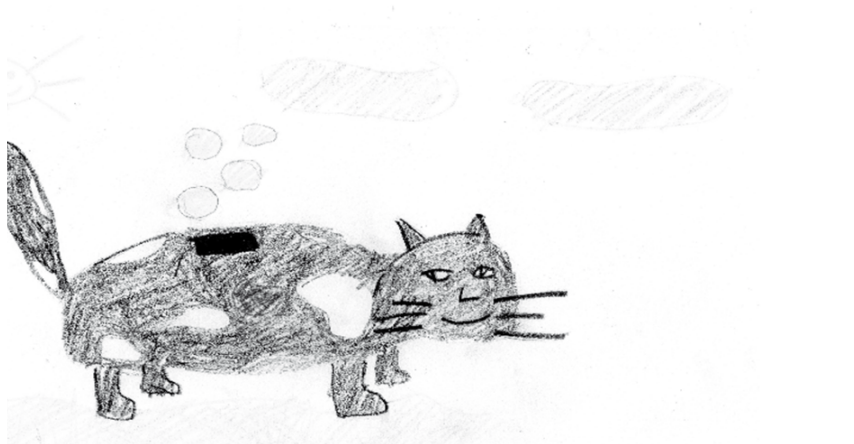
Strata – coś stracić”.

Natomiast na rysunku zharmonizował z bankiem.



Dziecko 6-letnie wypowiedziało się, że „Ekonomia to oszczędzanie pieniędzy. Ja oszczędzam pieniążki w skarbonce a rodzice w banku. Ekonomia to też jak rodzice kupują tańsze rzeczy w sklepie”.

Swoją wypowiedź uzupełniło rysunkiem:



Rozmówca w wieku 7 lat stwierdził, iż „Ekonomia to nauka zajmująca się dobrym gospodarowaniem, pieniędzmi oraz wypłatą rodziców i emeryturą dziadków. Zajmuje się kupnem, sprzedażą rzeczy, określa ceny”.

W przypadku 8-latka „Ekonomia to nauka o bankach, pieniądzach, oszczędzaniu i podatkach”.

Przytoczone wypowiedzi dowodzą, iż dziecko jest zorientowane, jak działa mechanizm rynku finansowego. Poznaje go pewnymi etapami, przyjmując normy, wartości i wzory obowiązujące w społeczeństwie. Niezbędne umiejętności i wiedzę poruszania się w świecie gospodarki kształtuje sobie poprzez doświadczenia w korzystaniu z pieniądza, w sytuacjach kupna i sprzedaży, wizyt w instytucjach finansowych (sklep, hurtownia, bank, poczta, kantor wymiany walut itp.).

Generalnie dysponuje ono od najmłodszych lat swoimi własnymi pieniędzmi, które może wydawać i oszczędzać. Podstawowym źródłem dochodów są pieniądze otrzymywane w postaci prezentów lub kieszonkowego.

Z badań prowadzonych przez instytut badawczy wynika, iż 70% rodziców dzieci w wieku 4–18 lat daje kieszonkowe, a jego średnia wartość to 55 zł.

Wykres 1. Źródło dochodów dzieci i młodzieży (4–18 lat) w Polsce.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie IPSOS 2010

2. Program nauczania dla klas I–III w kontekście myślenia ekonomicznego dziecka

O tym, w jaki sposób dziecko podejmuje decyzje o charakterze ekonomicznym, decyduje proces przygotowania go do tych działań oraz jego umiejętność poruszania się w gąszczu narzędzi finansowych.

Dlaczego mówiąc o ekologii i oszczędzaniu wody, nie poruszać zagadnień związanych z opłatami czy budżetem domowym? Co z kolei integruje się z formami płatności, obrotem bezgotówkowym, kartą płatniczą, kontem i wieloma innymi terminami?

W odpowiedzi na te i inne wątpliwości opracowano Program nauczania dla klas I–III szkoły podstawowej pt. „Zrównoważona szkoła”¹ (autorzy: Jadwiga

¹ Program „Zrównoważona szkoła” powstał w ramach „MindSteps” – projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet III. Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.3. Poprawa jakości kształcenia, Poddziałanie 3.3.4. Modernizacja treści i metod kształcenia.

Guzowska, Ewa Jagiełło, Beata Kawalec, Beata Kucharska, Aneta Paszkiewicz, Agnieszka Szumera, Maria Szymańska). Program jest zgodny z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. z dnia 27 sierpnia 2012 r. poz. 977 z późn. zm.).

Koncepcja tego programu opiera się na idei Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju, teorii wielostronnego kształcenia Wincentego Okonia oraz kierunku konstruktywizmu społeczno-kulturowego Jeromego Seymour Brunera.

Skupiając swoją uwagę na nurcie Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju, powracając do jego źródeł, należy sięgnąć pamięcią do konferencji w Rio de Janeiro pt. „Środowisko i Rozwój” w 1992 r., w trakcie której ustalono międzynarodową politykę opartą na solidarności i odpowiedzialności jako elementów współpracy w zakresie powszechnej edukacji i kultury dla wszystkich mieszkańców Ziemi. Opracowano 27 Zasad Zrównoważonego Rozwoju, które przyjęto w Deklaracji w sprawie Środowiska i Rozwoju na Szczycie Ziemi. Odnoszą się one do trzech podstawowych obszarów życia ludzkiego: społeczeństwo, gospodarka i ekologia, mając na celu poprawienie jakości życia społeczeństwa, podnoszenie poziomu gospodarczego krajów oraz troszczenie się o ochronę środowiska i zasobów naturalnych Ziemi.

Zwolennicy zrównoważonego rozwoju, obok tradycyjnej problematyki w zakresie języka i matematyki, zachęcają do poruszania takich zagadnień, jak:

- ☉ kształcenie postawy szacunku wobec planety Ziemi i troska o jej ochronę;
- ☉ ograniczenie niegospodarności i kształtowanie przedsiębiorczości, np. w obszarze:
 - środowiska – zrównoważona gospodarka zasobami naturalnymi i recykling,
 - ekonomii – zrównoważone zarządzanie finansami,
 - kultury i społeczeństwa – zrównoważone użytkowanie zasobów dziedzictwa kulturowego oraz kultywowanie tradycji z myślą o przyszłych pokoleniach;
- ☉ kształtowanie postaw szacunku, zwłaszcza wobec różnych narodowości i grup etnicznych;
- ☉ wdrażanie do refleksji, aktywności i asertywności;

- motywowanie dzieci do rozwijania umiejętności rozumienia naukowego i technologicznego;
- kreowanie poczucia tożsamości mocno ugruntowywanej w kulturze, zwłaszcza bezpośrednio je otaczającej;
- aktywizowanie społeczne uczniów w duchu przynależności lokalnej (do regionu) i globalnej (do innych mieszkańców Ziemi);
- stymulowanie kreatywności i innowacyjności poprzez regularne działania twórcze (Guzowska, Jagiełło, Kawalec, Kucharska, Paszkiewicz, Szumera i Szymańska, 2014).

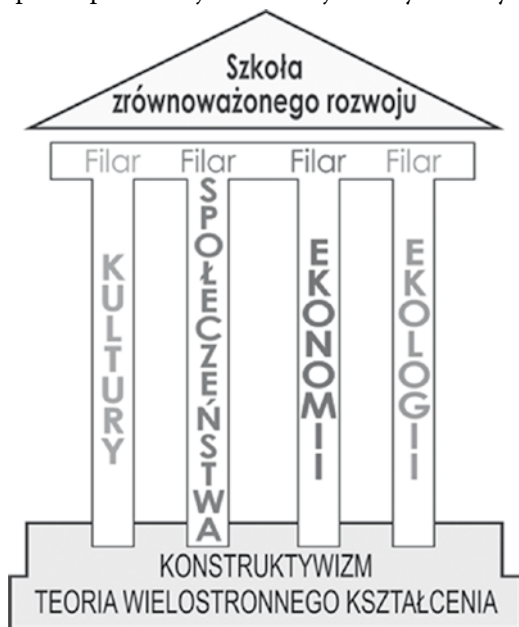
„Skuteczność EZR może być osiągnięta poprzez opracowanie programów nauczania i stosowanie metod, dzięki którym będzie możliwe zajmowanie się konkretnymi problemami i poszukiwaniem możliwych rozwiązań” (Gajus-Lankamer i Wójcik, 2010).

Tworząc trwałą konstrukcję z treści opracowywanych programów, warto opierać się na pięciu filarach:

- *uczenie się, aby wiedzieć* – wymaga znajomości narzędzi służących rozumieniu,
- *uczenie się, aby postrzegać siebie jako głównego „aktora”* w określaniu pozytywnych efektów dla przyszłości,
- *uczenie się do życia razem*, w kooperacji z innymi ludźmi we wszystkich podejmowanych działaniach,
- *uczenie się, aby działać* i być w stanie reagować kreatywnie i odpowiedzialnie we wszystkich środowiskach,
- *uczenie się w procesie transformacyjnym* z koniecznością doskonalenia szacunku wobec środowiska, solidarności społecznej i tolerancji odrzucającej dyskryminację (Delores, 1998; Pressoir, 2008).

Wymienione powyżej sugestie zainspirowały autorki do przyjęcia innowacyjnego modelu programu, opartego na Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju. Wyraźnie eksponując kształtowanie świadomości na temat problematyki kulturalnej, społecznej, ekonomicznej i ekologicznej. Zarazem integrując te dziedziny nauki w spójny obszar działań, kompatybilny ze strukturą rzeczywistości.

Powyższy sposób prezentacji wizualizuje cztery obszary:



Źródło: Program nauczania dla klas I-III szkoły podstawowej pt. „Zrównoważona szkoła”

Filar 1 – kultury – odnoszący się do: religii i kultury, etyki i wzorców zachowań, pragnień/motywacji, rozrywki, praw/swobody, obowiązków/odpowiedzialności, wartości rodzinnych, mediów. Przenika on trzy pozostałe dziedziny: społeczeństwa, ekonomii, ekologii.

Filar 2 – społeczeństwa – nawiązujący do: instytucji, infrastruktury, edukacji, systemu prawnego, polityki zdrowotnej, demokracji, przemysłu zbrojeniowego, zasobów ludzkich.

Filar 3 – ekonomii – dotyczący: wzrostu gospodarczego, kapitału naturalnego, towarów i usług, praktyk biznesowych, zatrudnienia, jakości życia, wydajności.

Filar 4 – ekologii – dotyczący: różnorodności biologicznej, ekosystemów i ich mieszkańców, zagrożonych gatunków, gatunków zwornikowych, zanieczyszczenia i odpadów, procesów ekologicznych, zasobów naturalnych (www.baltic-edu.pl, s. 10).

W tym ujęciu kultura „jawi się jako całokształt różnorodnych języków, które stanowią system, który istnieje pomiędzy człowiekiem a otaczająca go rzeczywi-

nością” (Raczkowska-Lipińska, 2009, s. 107). Nie ulega wątpliwości, iż integralnym komponentem treści programowych jest ich ewidentne zakorzenie w codziennym życiu dziecka, co implikuje przysposobienie dziecka do świadomego, czynnego i kreatywnego uczestnictwa w procesie dydaktycznym. Jednocześnie przygotowując go do samodzielnego zdobywania doświadczeń i samodzielności w odkrywaniu wiedzy, stwarzania okazji do działań badawczych. Mówiąc innymi słowy, „rozbudzenie aktywności intelektualnej (poznawczej), emocjonalnej i praktycznej ucznia z uwzględnieniem strony asymilacyjnej umożliwiającej dzieciom zaznajomienie się z dorobkiem nauki, sztuki i techniki oraz twórczej dają im szansę na wypróbowanie i rozwinięcie własnych zdolności i uzdolnień” (Miterka, 2014). „Procesy poznawcze w młodszym wieku szkolnym charakteryzuje dynamiczny rozwój, który dokonuje się e kierunku wyodrębniania się i usamodzielniania czynności umysłowych. Dużą rolę odgrywa w tym systemie nauczanie i coraz szerszy udział dziecka w życiu społecznym i kulturalnym jego otoczenia” (Łukasiewicz, 2011). Ukierunkowanie na tak pojmowaną aktywność ucznia jest zgodne z teorią wielostronnego kształcenia W. Okonia.

3. Model Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju

Układ treści zawartych w programie „Zrównoważona szkoła” przyjmuje postać spiralną, co oznacza powrót do tych samych treści na kolejnych etapach edukacji, za każdym razem rozszerzając ich zakres. J. Bruner proponuje skonstruowanie takiego programu kształcenia, który umożliwi dziecku transfer procesów myślenia z jednego obszaru przedmiotowego do drugiego, w czasie gdy będzie ono konstruktywnie budować własną „żywą” wiedzę na rzeczach, które poznaje i poznało, wiążąc jej aspekty w przekroju horyzontalnym i wertykalnym, doskonaląc zdolności analityczne, krytyczne i pamięciowe w postrzeganiu siebie, drugiego człowieka i świata (Bruner, 1966, s. 11–16).




Takie holistyczne spojrzenie na edukację zainspirowało autorki niniejszego programu do postawienia sobie za cel nadrzędny kształtowanie tzw. kompetencji przyszłości, które mają pomóc młodemu człowiekowi w życiu dorosłym. Natomiast cele ogólne określone zostały następująco:

Uczeń:

- wyjaśnia, czym jest Zrównoważony Rozwój,
- wypowiada się na temat powiązań czterech obszarów ZR: przyrodniczego, społecznego, kulturalnego i ekonomicznego,

- ☉ wymienia problemy, które są przyczyną niezrównoważonego funkcjonowania świata, jak: nadmierna eksploatacja zasobów przyrodniczych, zanieczyszczenie środowiska, nadmierna konsumpcja, niesprawiedliwość społeczna,
- ☉ przejawia zainteresowanie i szacunek wobec różnorodności biologicznej, społecznej, kulturowej i ekonomicznej,
- ☉ analizuje różne informacje na temat Zrównoważonego Rozwoju i zestawia je z własnymi obserwacjami otoczenia i osobistymi doświadczeniami; wyciąga wnioski i przewiduje konsekwencje planowanych działań,
- ☉ poznaje i interpretuje utwory z listy „Lektur Zrównoważonego Rozwoju” i wypowiada się na ich temat (plastycznie, muzycznie i teatralnie),
- ☉ bierze udział w projektach na rzecz Zrównoważonego Rozwoju w swojej szkole i środowisku,
- ☉ współtworzy środowisko Zrównoważonego Rozwoju w swojej klasie i szkole, przestrzegając zasad ZR („Motto Równiachy”), i promuje te zasady wśród rówieśników i dorosłych (w ramach działań na terenie szkoły i poza nią),
- ☉ myśli analogicznie i dostrzega związek między „zrównoważoną szkołą” a „zrównoważonym światem” (Guzowska, Jagiełło, Kawalec, Kucharska, Paszkiewicz, Szumera i Szymańska, s. 27; Batorczyk, 2013; <http://www.eduinfo.pl/art.php?action=more&id=2568&idg=26>).
- ☉ Natomiast materiał nauczania dotyczący poszczególnych edukacji został przyporządkowany powyżej wymienionym czterem filarom. Strukturę rozkładu treści przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Struktura programu „Zrównoważona szkoła”

I FILAR – KULTURY	
	→ EDUKACJA POLONISTYCZNA
	→ JĘZYK NOWOŻYTNY
	→ EDUKACJA MUZYCZNA

	→	EDUKACJA PLASTYCZNA
II FILAR – SPOŁECZEŃSTWA		
	→	EDUKACJA SPOŁECZNA
	→	ETYKA
III FILAR – EKONOMII		
	→	EDUKACJA MATEMATYCZNA
	→	EDUKACJA TECHNICZNA
	→	ZAJĘCIA KOMPUTEROWE
	→	EDUKACJA EKONOMICZNA
IV FILAR – EKOLOGII		
	→	EDUKACJA PRZYRODNICZA
	→	WYCHOWANIE FIZYCZNE

Źródło: Guzowska J., Jagiełło E., Kawalec B., Kucharska B., Paszkiewicz A., Szumera A., Szymańska M., *Program nauczania dla klas I–III szkoły podstawowej „Zrównoważona szkoła”*, s. 32

Jak już wcześniej wspomniano, elementem nadającym charakter innowacyjności temu programowi jest włączenie treści z zakresu edukacji ekonomicznej. Boddźcem oddziałującym na podjęcie takiej decyzji były potrzeby życia codziennego, wymuszające modelowanie postaw przedsiębiorczych.

Materiał dydaktyczny obejmuje 6 tematów:

- Pieniądz – uczeń uczestnicząc w rozmowach inspirowanych literaturą, poznaje monety i banknoty obowiązujące w Polsce, w krajach Unii Europejskiej i w wybranych krajach świata, porównuje wartość poznanych pieniędzy oraz określa funkcję i rolę pieniądza w życiu człowieka. Ponadto zadaniem nauczycieli jest zapoznać dziecko z tworzeniem poznanych monet

i banknotów. Przewidziano również wtajemniczenie ucznia w problematykę fałszowania pieniędzy oraz w numizmatykę.

- Budżet – uczeń poznaje podstawowe zasady planowania wydatkowania własnych pieniędzy, zaznajamia się z prostymi narzędziami do tworzenia budżetu. Jednocześnie kształtując jego postawę oszczędnościową. Wzbogacony jest jego zasób słów o: podatek, bilans i dochód.
- Tropem okazji – uczeń wie, co to jest reklama i promocja, poznaje podstawowe tajniki kodowania informacji umieszczanych na reklamie oraz chwytów reklamowe, tworzy własną reklamę.
- Kupno i sprzedaż – uczeń zgłębia historię handlu, zapoznawany jest z różnymi formami handlu w zależności od miejsca jego realizacji (sklep, hurtownia, magazyn, komis, telewizja, telefon, bazar, rynek, jarmark, pchli targ, kiermasz, wyprzedaż garażowa, internet). Zapoznawany jest z terminem „marka handlowa”, wpajane są w niego zasady uczciwego handlowca i producenta oraz sprawiedliwego handlu. Uwaga ucznia zwrócona jest na prawa i obowiązki konsumenta. Nie zapomniano także o kreowaniu umiejętności tworzenia dobrej atmosfery w miejscach handlu. Ponadto jego słownictwo zostaje wzbogacone terminami: cena, paragon, podatek, gwarancja, konsument, podaż, popyt, netto, brutto, tara, eksport i import.
- Instytucje finansowe – uczeń poznaje zasady funkcjonowania i jaką rolę odgrywają w życiu człowieka następujące instytucje: poczta, bank, Narodowy Bank Polski, kantor, firma ubezpieczeniowa, biuro podróży. Przewidziany jest także udział w aukcji, gdy się odgrywa różne role, np. licytującego, licytatora czy eksperta. Nabywa umiejętności w obsłudze kalkulatora finansowego. Zasób jego słów poszerzony zostaje o terminy: koperta, znaczek pocztowy, stempel, przekaz pocztowy, bankomat, konto bankowe, PIN, przelew, pieniądź elektroniczny, karta płatnicza, pożyczka, dług, skarbonka, saldo, debet, kredyt, sejf, skarbiec, pensja, pracownik, pracodawca.
- Pomagam innym – uczeń zgłębia zasady organizowania i prowadzenia akcji charytatywnych oraz pracy wolontariuszy, poznaje wybrane organizacje oparte na wolontariacie. Przybliżone zostają mu warunki adopcji zwierząt oraz adopcji na odległość. Uczy się pisania listów do sponsorów. Poznaje słowa: filantrop, filantropia, sponsor, mecenat.

Zakończenie

„(...) życie we współczesnym świecie generuje dla edukacji szkolnej nowe zadania. Najważniejsze z nich to wyposażenie dzieci w takie sprawności oraz umiejętności, które pomogą im radzić sobie w życiu, nauczą aktywnie pokonywać stres i poszukiwać ważnych dla siebie celów oraz zadań” (Trzcionka, 2010, s. 111). Reasumując dotychczasowe rozważania, przyznać trzeba, iż wybrane do omówienia zagadnienia są mocno skorelowane z sytuacjami dnia codziennego napotykanymi przez uczniów. Prawie każde dziecko będące na pierwszym etapie edukacji operuje pieniędzmi, wyjeżdżając na wakacje, posługuje się obcą walutą. Niektórzy posiadają skarbonki, a są też tacy, którym rodzice założyli konto oszczędnościowe. Uczeń wracając ze szkoły, widzi reklamę na sklepie, billboardzie, słyszy, jak ogłaszają przez megafon, a oglądając bajkę, widzi ją w telewizji. We współczesnym świecie nie uchroni się przed promocją, gazetki promocyjne i ulotki zalegają w różnych dostępnych miejscach publicznych, a czasami wręczane są wprost do ręki konsumentów na ulicy. Mając pieniądze w swoim portfelu, dziecko planuje, co może kupić w sklepiku szkolnym, problem tkwi w tym, czy rozsądnie to uczyni. Niezaprzeczalnie od najmłodszych lat jest uczestnikiem akcji kupno-sprzedaż, jak również korzysta pośrednio lub bezpośrednio z usług różnych instytucji finansowych. Pomaganie innym to nieodłączna potrzeba każdego człowieka. Akcje charytatywne prowadzone są już w placówkach przedszkolnych.

Wprowadzając do programu elementy edukacji ekonomicznej na poziomie wczesnoszkolnym, warto spojrzeć perspektywicznie na korzyści indywidualne, społeczne i gospodarcze.

Tabela 2. Korzyści wynikające z wprowadzenia edukacji ekonomicznej w szkole

Indywidualne	Gospodarcze	Spoleczne
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Umiejętność oszczędzania ⇒ Umiejętność gospodarowania własnymi środkami ⇒ Umiejętność inwestowania dla większych zysków 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Wprowadzenie nowych technologii ⇒ Obniżenie bezrobocia ⇒ Zmniejszenie zadłużenia kraju ⇒ Lepsze wykorzystanie dóbr posiadanych przez państwo 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mniejsze podatki ⇒ Życie na wyższym poziomie ⇒ Większe inwestowanie w edukację ⇒ Zwiększenie liczby miejsc pracy ⇒ Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Poczucie bezpieczeństwa ⇒ Poszerzenie wiedzy o narzędziach finansowych proponowanych przez banki ⇒ Polepszenie standardu życia ⇒ Podstawowa znajomość przepisów ze świata finansów ⇒ Dokonywanie lepszych wyborów finansowych ⇒ Wybór dobrej kariery zawodowej ⇒ Planowanie finansowego zabezpieczenia w okresie emerytalnym ⇒ Świadomość istnienia różnych systemów płatniczych i umiejętność dostosowania ich do swoich potrzeb ⇒ Kształtowanie potrzeby pomagania innym ⇒ Świadomość istnienia społeczno-ekonomicznych różnic klasowych ⇒ Dbanie o środowisko 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dorównywanie do gospodarki krajów UE ⇒ Uniknięcie kryzysu finansowego ⇒ Rozwój gospodarczy ⇒ Niskie bezrobocie ⇒ Wzrost inwestycji ⇒ Efektywniejsze wykorzystanie narzędzi finansowych ⇒ Wzrost dochodów do budżetu państwa ⇒ Stabilność pieniądza ⇒ Ochrona środowiska 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Wzrost poziomu życia społeczeństwa ⇒ Mniejsza migracja młodych ludzi ⇒ Wyż demograficzny ⇒ Wzrost świadomości ekologicznej ⇒ Pomoc potrzebującym

Źródło: opracowanie własne, por. Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich, Bruksela 18.12.2007 r. pt. „Edukacja finansowa”, KOM(2007)808

References

- (2007). Europa w perspektywie roku 2050, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” Polskiej Akademii Nauk.
- (2009). Alternatywna polityka energetyczna do 2030 roku. Raport techniczno-metodologiczny. Warszawa: Instytut na rzecz „Ekorozwoju” [15.03.2015].
- Aspinwall, K., Simkins, T., Wikinson, J.F. i McAuley, J. (1997). *Co to ewaluacja?* W: H. Mizerek (red.), *Ewaluacja w szkole. Wybór testów*. Olsztyn: Wyd. MG.
- Bailey, G. i Law, F. (2009). *Moje pieniądze. Wszystko co trzeba wiedzieć o sztuce zarabiania, wydawania i oszczędzania*. Kielce: Wyd. Jedność.
- Batorczyk, A. (2013). *Edukacja dla Zrównoważonego Rozwoju w Polsce i w Wielkiej Brytanii. Rozprawa doktorska*. Warszawa.
- Bruner, J.S. (1966), *The process of Education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Delors, J. (red.) (1998). *Edukacja, jest w niej ukryty skarb*. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku. Warszawa: UNESCO.
- Derlukiewicz, M. *Jak napisać program nauczania*. W: *Programy nauczania w rzeczywistości szkolnej. Tworzenie – wybór – ewaluacja*. Warszawa: ORE. Dostęp na stronie: http://www.bc.ore.edu.pl/Content/271/programy_nauczania_w_rzeczywistosci_szkolnej.pdf.
- Dylak, S. (2000). *Wprowadzenie do konstruowania szkolnych programów nauczania*. Warszawa: PWN.
- Edukacja ku zmianie: podręcznik edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju*. Pozyskano [15.03.2015] z www.baltic.edu.pl.
- Gajuś-Lankamer, E. i Wójcik, A.M. (2010). *Analiza ciągłości edukacji dla zrównoważonego rozwoju w aspekcie środowiskowym na różnych poziomach kształcenia ogólnego w Polsce*. W: T. Borys (red.), *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju. Tom IV Edukacja dla ładu środowiskowego*. Wrocław: Fundacja Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych.
- Gajuś-Lankamer, E. i Wójcik, A.M. (2010). *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju. Poradnik dla nauczycieli i studentów*. Lublin: UMCS.
- Guzowska, J., Jagiełło, E., Kawalec, B., Kucharska, B., Paszkiewicz, A., Szumera, A. i Szymańska, M. (2014). *Program nauczania dla klas I–III szkoły podstawowej „Zrównoważona szkoła”*. Chełm.
- <http://www.eduinfo.pl/art.php?action=more&id=2568&idg=26> [data dostępu: 15.03.2015].
- Jagiełło, E., Vargová, M. (2014). *Why economy?* W: *Journal of preschool and elementary school education*, NO 5.

- Karbowniczek, J. (red.) (2014). *Mały Leksykon Pedagoga Wczesnoszkolnego*. Warszawa: Instytut Wydawniczy ERICA.
- Kassenberg, A. i Welfens, M.J. (red.) (2006). *Ocena efektywności na rzecz Zrównoważonego Rozwoju*, Warszawa: Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt and Energie.
- Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich, Bruksela 18.12.2007 r. pt. „Edukacja finansowa”, KOM(2007)808.
- Kubiczek, B. (2007). *Metody aktywizujące. Jak nauczyć uczniów uczenia się – poradnik nauczyciela*. Opole: Wyd. Nowik.
- Kubielski, W. (2006). *Podstawy pomiaru, konstruowania i ewaluacji testu dydaktycznego*. Warszawa: WSP TWP.
- Łukasiewicz, A.M. (2011). *Aktywizacja dziecka w edukacji wczesnoszkolnej*. W: *Zmienne konteksty edukacji wczesnoszkolnej*. Józefów: Wyd. Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie.
- Michalak, R. (2004). *Aktywizowanie ucznia w edukacji wczesnoszkolnej*. Poznań: Uniwersytet im. A. Mickiewicza.
- Okoń, W. (1987). *Nauczanie problemowe we współczesnej szkole*. Warszawa: WSiP.
- Okoń, W. (1996). *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*. Warszawa: Wyd. „Żak”.
- Pramling Samuelsson, I. i Kaga, Y. (2008). *Introduction*. W: *The contibution of early childhood education to sustainable society*. Paris: UNESCO.
- Pressoir, E. (2008). *Preconditions for young children’s learning and practice for sustainable development*. W: *The contibution of early childhood education to sustainable society*. Paryż: UNESCO.
- Raczkowska-Lipińska, M. (2009). *Wprowadzenie dziecka w świat kultury*. W: *Wczesna edukacja dziecka w kontekście zmian*. Józefów: Wyd. Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie.
- Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2006). *Ekonomia*. Tom 1, Z. Wolińska i M. Rusiński (przekł.). Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2012). *Ekonomia*. A. Bukowski i J. Środa (przekł.). Poznań: Dom Wydawniczy REBIS sp. z o.o.
- Trzcionka, A. (2010). *Nauczyciel klas I–III szkoły podstawowej edukatorem do starości*. W: *Innowacje w edukacji elementarnej*. Józefów: Wyd. Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie.
- Walat, A. *O konstrukcjonizmie i 8 zasadach efektywnego uczenia się*. Pozyskano [15.03.2015] z www.meritum.pl.

Przepisy prawne, raporty i ekspertyzy:

Ekspertyza dotycząca Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju w Polsce. Pozyskano z rozporządzenia MEN z dnia 30 maja 2014 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie podstawy programowej [15.03.2015] z http://ww.mos.gov.pl/kategoria/5125_edukacja_dla_zrownowazonego_rozwoju.

Rozporządzenie MEN z dnia 21 czerwca 2012 r. w sprawie dopuszczenia do użytku w szkole programów wychowania przedszkolnego i programów nauczania oraz dopuszczania do użytku szkolnego podręczników (Dz. U. z dnia 3 lipca 2012 r. poz. 752).

Rozporządzenie MEN z dnia 30 maja 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. z dnia 18 czerwca 2014 r. poz. 803).

Rozporządzenie MEN z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego i kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. z 27 sierpnia 2012 r. poz. 977 ze zm.).

Strategia Zrównoważonego Rozwoju do roku 2025 w Polsce. Pozyskano [15.03.2015] z http://sneq.edu.pl/obywatele_malych_szkol/publikacje/strategia%20zrownowazonego%20rozwoju%20polski%20do%20roku%202025.pdf.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm. z dnia 21 lutego 2014 r.).

Uwaga: Program „Zrównoważona szkoła” powstał w ramach „MindSteps” – projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet III. Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.3. Poprawa jakości kształcenia, Poddziałanie 3.3.4. Modernizacja treści i metod kształcenia.

Pozaszkolna edukacja obywatelska w Republice Federalnej Niemiec – wnioski dla Polski

Non-school political education in Germany – conclusions for Poland

Abstract: This article attempts to define the terms, points to the status and determinants shaping the system of political education and discusses the role of civic education in Germany and in Poland. The use of the concept of political education in the sources and publications is not standardized and consistent because it is a broad-ranging and appropriate concept, as it contains the cognitive plane (logos), the plane of values (ethos) and the emotive plane (pathos). It does not merely come down to conveying a particular quantum of knowledge in the field of civic education, or comes down only to the didactics, theory or methodology of political knowledge, but relies on the educational and permanent impact on the target groups in order to assimilate certain civic values. There are also conclusions and recommendations for the Polish model of civic education, which result from the analysis of the German system of civic education. In the face of the changes connected with civilization and globalization, there is a need for continuous updating of the content and methods of political education, and therefore the ideas and recommendations quoted in this study should not be treated as final solutions, let them be impulses for further discussion on the changes in the field of political education.

Keywords: *political education, education, politics, civic education, Germany, non-school education*

Streszczenie: Fenomen ujęty w Niemczech pod pojęciem *politische Bildung*, w Polsce definiowany jako edukacja polityczna, jest niezwykle istotnym elementem funkcjonowania społeczeństwa i państwa demokratycznego. Kontekst do rozważań stanowi zinstytucjonalizowany model szkolnego i przede wszystkim pozaszkolnego kształcenia politycznego w Niemczech, wpisany w system edukacji obywatelskiej prowadzonej przez państwo na szczeblu federalnym oraz w krajach związkowych. We wstępie do artykułu zostanie podjęta próba konceptualizacji pojęcia „kształcenie polityczne”, które w polsko- i niemieckojęzycznych źródłach naukowych ujęte jest relatywnie i wieloznacznie. W dalszej części zostanie nakreślone środowisko kształcenia politycznego w Niemczech wraz z jego uwarunkowaniami instytucjonalno-prawnymi, celami, katalogiem zadań i deficytami. W podsumowaniu wywodu zostaną przedstawione szanse i bariery dla zaistnienia zinstytucjonalizowanego systemu kształcenia politycznego w Polsce. Pojęcie edukacji obywatelskiej jest niezwykle szerokie, gdyż składają się na nie trzy płaszczyzny: logosu, etosu i patosu. Należy zauważyć, że powyższe zagadnienie badawcze jest również interdyscyplinarne, ponieważ łączy w sobie elementy polityczne, społeczne i kulturowe oraz charakteryzuje się szerokim spektrum rozumienia i jest wielowarstwowe, a wnioski płynące z jego analizy mogą okazać się przydatne w naukach społecznych czy we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań systemowych z zakresu edukacji obywatelskiej.

Słowa kluczowe: *kształcenie polityczne, edukacja, polityka, edukacja obywatelska, Niemcy, edukacja pozaszkolna*

Introduction

The understanding of political education has expanded in recent times, but it is still a commonplace that every democratic society needs a politically engaged citizenry. This particularly political education and political participation are significant for the legitimization of democratic constituted political systems but the use of the concept of political education in the sources and publications is not standardized in Polish and German literature. The article has to define conclusions and recommendations for the Polish model of civic education, which result from the analysis of the German system of civic education because it is very significant that in democratic realm, political education aims to prepare people to understand and act on their citizens' rights and responsibilities and to actively participate in the political process. Only then can citizens judge politics

competently and participate in the political process by forming and improving their own democracy. In the face of the changes connected with civilization and globalization, there is a need for continuous updating of the content and methods of political education. The described solutions in this study should not be treated as final solutions, let them be impulses for further discussion on the changes in the field of political education.

1. Definition of political education

Civic education is present in the education system of the Federal Republic of Germany under the concept and in the model of political education. This peculiar and effective system of forming a mature and informed citizen is a vital element in the functioning of the democratic state and society. In Poland, after the introduction of political changes in 1989, and in Germany after its reunification, a debate was started which focused on the objectives, content and methods of civic education and the competence of those responsible for its implementation. For this reason, political education has become a new challenge for both countries. Although in Germany the tradition of political education is longer and richer in experience, and the factors for its implementation are different from the Polish ones, however, the actions taken in the political education have common goals, which include the transfer of knowledge in the field of civic education and the formation of civic attitudes.

In order to discuss the functioning and effectiveness of civic education in Germany, one should first attempt to define the term political education. The concept of political education is extremely broad, multifaceted and has an interdisciplinary character, because for many years it has been the subject of research, not only for political scientists or educationalists, but also for sociologists, psychologists, anthropologists or historians. It is a concept immersed in a particular education system, as well as in a political system, in educational assumptions and concepts, and thus refers to the tradition, mentality and identity of a nation and reflects the history of the state.

The use of the concept of political education in the sources and publications is not standardized and consistent. The term “political education” is a concept borrowed from the German language and assumes formation of specific competence and civic attitudes among those interested. In the Polish language there is a number of equivalents in the literature on the subject and scientific

and didactic publications, which denote this type of education, however, they contain a different shade of meaning, for example, civic education, social studies, education for democracy, political socialization and human rights education.

The concept of political education which is used for the purposes of this article refers to the German model of education and the concept of civic education, which is understood as the Polish system. In the literature on the subject, there is also a notion of political education that will not be used in the article in order to describe and analyze the subject of research, so as to avoid semantic confusion, because it is the so-called “concept of the centre” which, indeed names some phenomena, but does not introduce a clear language distinction. In the publications in the field of political education one can also find many references to the model of political education, which, in German sources, is the domain and the concept present in the system of indoctrination and propaganda used by the Third Reich and in other authoritarian and totalitarian systems.

Considering the scope of the meaning of the concept of political education, where studying is acquiring knowledge and skills, learning, including self-learning (Sobol, 1993, p. 25), one must delve into the concept of *Bildung* derived from the German language, which includes not only the very element of education, which is multi-sectoral and consists of three intersecting and complementary planes. In the first place, these planes include the cognitive plane, which represents cognition, and secondly, the normative sphere including values, judgments, opinions or an ideological standpoint, confirming the subjective dimension of the concept, thirdly, the emotive plane. This clear delimitation and the consciously marked border, the language border as well, allows to emphasize the concept of *Bildung* (education), which includes not only the components of the knowledge needed to work as a political actor, but also the knowledge of the entire ideological and axiological state of mind.

In conclusion, the concept of political education is a broad-ranging and appropriate concept, as it contains the cognitive plane (logos), the plane of values (ethos) and the emotive plane (pathos). It does not merely come down to conveying a particular quantum of knowledge in the field of civic education, or comes down only to the didactics, theory or methodology of political knowledge, but relies on the educational and permanent impact on the target groups in order to assimilate certain civic values.

2. Non-school political education in Germany

Political education in Germany is immersed in the functioning of the state. The system of political education in the Federal Republic of Germany is a kind of phenomenon, because in no other country does it function in such an organized way, so institutionalized and legally grounded. It also constitutes a durable cross-party structure whose purpose is to strengthen the democratic foundations of the state.

Analyzing the relationship between the conscious citizen equipped with knowledge and competences and the environment and the country in which he lives, it is worth noting that a rule of strict reciprocity applies to the above relation, which means that democracy creates a citizen by creating conditions for action, but also a citizen creates and constructs a democracy, which cannot exist only as an idea or notion. Between the sphere of an ideal notion of the functioning of a democratic state and reality, there is still some space, a kind of chasm, a gap, an empty space, and the task of political education is its elimination. You can also argue that the relationship between the conscious citizen and democracy is a kind of exchange transaction which benefits both parties, but one must remember that these parties are jointly responsible for its success.

In Germany, the political education system is divided into a model of school education carried out by a number of schools as part of their educational activities and a model of non-school education. There are some differences in the nomenclature and the number of didactic hours in the individual federal states due to their autonomy in education policy, and this in accordance with the principle of federalism belongs to the powers of the federal states for example *Sozialkunde*, *Gesellschaftskunde*, *Staatsbürgerkunde* and other names. In addition to the subject of political education which is carried out in schools, there is also an unusually wide space of non-school political education. The cooperation between the institutions of school and non-school political education is very important and results in the achievement of the above-mentioned assumptions and acquiring new target groups.

K.E. Siellawa-Kolbowska, A. Łada and J. Ćwiek-Karpowicz in an article on a comparison of Polish and German solutions in the field of civic education, present a non-school model of civic education, in which they distinguish the three most important levels (Siellawa-Kolbowska, 2008, p. 33).

The first of the planes is the macro level, which is nationwide and where state institutions and state agencies operate in accordance with the applicable legal regulations. The main actor of political education is the Federal Agency for Civic

Education (*Bundeszentrale für politische Bildung*), based in Bonn. This is a politically independent institution that carries out various tasks arising from civic education and also supports other projects, foundations and entities. As far as the control of the correct disposal of resources is concerned, the Federal Agency for Civic Education is subject to the Federal Court of Auditors, whereas the contents of its programmes are monitored by the Federal Ministry of the Interior. The activities and the mission of the Agency are defined and described in the Order of 24.01.2001 concerning the Federal Agency for Civic Education (Kleefisch, 2010, pp. 72-23). The head of the Agency is appointed by the Minister of Internal Affairs and represents the Agency in all its activities. In the structure of the Agency there is also an advisory body called the Council, which is appointed for a term of four years.

The second level, also called the *mezzo* level or the federal level refers to the activities of local institutions and networks of organizations such as Centres for Political Education operating in the individual German federal states (*Landeszentralen für politische Bildung*). They are not branches of the Federal Agency in a literal sense, and are not directly subject to it. Their tasks are indeed adjusted to the current needs of a given federal state, however, these institutions are also responsible for carrying out nationwide tasks.

The third level is the micro level involving civic initiatives understood as informal actions of individuals (Siellawa-Kolbowska, 2008, p. 81). The best examples of this will be civic projects or local initiatives, undertaken in a professional or social environment.

A special role in the implementation of political education is played by the largest and most significant of the institutions - the Federal Agency for Civic Education, whose history dates back to the creation of the Weimar Republic. Currently, the Federal Agency for Civic Education is a politically independent institution. By organizing events, developing publications and offering audio-visual and Internet materials, the Agency raises both current and historical issues. Forms of events are not just symposia, congresses, festivals and fairs, but also exhibitions, study tours or competitions, film seminars, cultural events and training courses for journalists. This varied offer - by allowing a critical approach to political and social issues - is to encourage citizens to participate actively in political life. The special responsibility of the Federal Republic of Germany for reinforcing in the awareness of its citizens, values such as democracy, pluralism and tolerance, grows out of its own historical experiences of dictatorship forms of government.

The Federal Agency for Civic Education attaches a lot of weight to special programmes for teachers and people involved in youth work. Special media and educational packages are also prepared for young people serving in the armed forces, the police or being members of sports clubs. In the era of media-driven society, the Agency uses modern methods of communication, employing the whole range of new media. Thanks to it, the Agency meets the requirements of fast and exhaustive information: its educational offer and the continuously updated special Internet materials correlate with current events, and social and political debates. Thanks to it, the Agency is a source of reliable information for concerned citizens.

An extensive catalogue of tasks, which not only affects strictly political issues, but also includes a number of tasks related to, among others, the functioning of the market economy, actions taken to protect the environment or the development of mass communication. Since 2001, the issues of political education in the Federal Agency have been divided into 14 main thematic blocks, which include:

- Basic principles of democracy and political systems;
- History of Germany;
- The unity and the reunification of Germany;
- European integration;
- International relations, regional and cultural studies and religious studies;
- The functions of society: processes and actors;
- The economy, the environment and the welfare state;
- Demography, migration, integration;
- The information and media-driven society;
- Culture in democracy;
- Political extremism;
- Education and Science;
- Didactics and methodology of political education;
- Public opinion and *Corporate Communication*.

The tasks undertaken are within the sphere between the concept of *continuation* and *change* because the assumption in the implementation of political education is, first of all, deepening the issues of democracy and political systems, the history of Germany or European subjects. The new way is determined by issues such as the development of the information society, migration, terrorism or intercultural education, which in the era of globalization become a challenge not only for political

education, but also for policies of the world's countries, regardless of their latitude.

Political education is faced with a lot of problems and challenges that require urgent changes and innovative activities. These problems can be divided into several areas, the most important of which include differences in educational paradigms and in defining the concept of "political education", stereotypes, the dominance of English, the fight against anti-semitism.

Bernhard Sutor (Sutor, 1992, pp. 122-128) in an article entitled *Politische Bildung als Praxis. Grundzüge eines Didaktischen Konzepts* on the successes and failures of political education writes about the so-called deficits of political education, which include an insufficient presence of economic and business topics in political education, he further mentions ignoring historical context in the analysis of events. The author cites and analyzes the deficit of political philosophy and ethics. The debate on political education must be supplemented with a moral dimension, in spite of the fact that the terms "politics" and "morality" are more and more often placed in opposition to each other. Political or metapolitical activity understood as the activity of the state, political parties or organizations seeks to regulate social affairs, as the parties get into conflicts with each other, due to different moral arguments, caused by a conflict of social interests, a contradiction between self-interest or represented interest and recognized moral principles. So the clash of "private" arguments with superior arguments breeds conflicts. Moral dilemmas in politics also arise as a result of a relativization of moral systems, which manifests itself in the diversity of criteria and moral systems in religious, professional, generation environments, etc. or in different latitudes. On the other hand, in politics it is sometimes difficult to make explicit moral judgments, because the complexity and nature of the problems indicates their multidimensional and multilayered character.

3. Conclusions for Poland

There are conclusions and recommendations for the Polish model of civic education, which result from the analysis of the German system of civic education. In Poland, there is no institutionalized system of political education. The activities undertaken in the field of civic education take place on many levels: school, non-school, local, but they are not correlated with respect to the objectives and transmitted content and centralized in relation to their activity. The predominant content is exclusively educational activities, which are conducted by teachers, educationalists who have pedagogical and professional qualifications, journalists, politicians and clerics.

The bodies responsible for political education in Poland lack a flagship institution, which would set standards and act as some kind of protective umbrella for smaller organizations or small-scale initiatives. It should be noted that in recent times, there have been more and more institutions that play a significant role in the area of civic education. One of them is, for example, the Institute of National Remembrance. However, in the area of teaching, teachers are required to work collectively on implementation of the core curriculum of the taught subject, it is in the out-of-school environment that one can observe a clear tendency towards decentralization and a kind of “randomness” in the selection and implementation of tasks.

The current picture of reality is a reflection of the distance covered by civic education in Poland since the fifties. The system of civic education in the days of the People’s Republic of Poland had all the hallmarks of indoctrination and ideologization. All the methodological achievements of the Polish education system had been rejected, new textbooks and curricula were introduced into schools. Civic education became a tool in the hands of the ruling party, the Polish United Workers’ Party. Although the subject of *social studies* was taught in schools, nevertheless its curriculum range was limited to the content strictly determined by the ruling party, and the language in which the above content was transmitted to the school community, was characterized by newspeak, full of propaganda, in line with the principles of communist ideology, unconnected to everyday reality. The social activity of citizens was effectively restricted, in spite of the fact that the state authorities seemingly tried to provide access to various courses in the field of political education, also in the mass media, on the radio, television and in the press. The result of such education was to be the development of a helpless society, which would be dependent, ignorant of their rights and passive to reality. The Poles had limited possibilities of fighting and resistance, they mostly gathered in homes with their families, where they could openly express their views and opinions, they were also active in church organizations and democratic opposition circles.

In the nineties, civic education stood in the background of political changes that led to the transformation of the state, both in relation to a transition from socialism towards democracy, and in relation to the society – from an enslaved and entangled in propaganda society into a civil and democratic society. From today’s perspective, the civic action until 1989 is perceived as fictitious, ostensible and full of propaganda. The political transformation brought some hope that the introduction of the rule of law, the formation of democratic institutions and the

free market would lead to the appearance of “new” behaviours of the society. The question then arises, why the effective development of education and civic attitudes has proved to be a system of short-term actions.

But in the new conditions, the Polish society had to learn responsibility, including responsibility of behaviour on the growing market of goods and services, which was no longer centrally planned, but based on the mechanisms of the free market regulated by supply and demand. In the new reality, many citizens were not able to find their place, they became wary of the state and its institutions and perceived them negatively because in a socialist state all functions were controlled by the state itself and its extensive apparatus of power, and any attempts to take civic action could be perceived as an attempt to impose ideology and use coercion. In spite of the introduction of institutions characteristic of a democratic state, free elections, private property, the society was able to notice the lack of full transparency in the distribution of power, thus many people perceived such a state of affairs as a continuation of the old system in a new form.

The most important similarities and differences between the German model of political education and civic education in Poland are compared in the table below:

Table 1. Comparison of the models of political education in Poland and Germany

Category	Model of political education in Germany	Model of civic education in Poland
1	2	3
<i>Division into spheres of activity</i>	school and non-school political education	school and non-school civic education
<i>Responsible institutions</i>	the state, authorities of the federal states, foundations, institutions, etc.	the Ministry of National Education, non-governmental organizations, foundations, institutions
<i>Status of political education</i>	task of the state, an element of the political system, apolitical and cross-party activity; also as an academic discipline taught at universities	task of secondary importance for the state, present primarily in the school environment, poor demarcation resulting in many “flows” between: politics – didactics, the risk of politicization

1	2	3
<i>Degree of correlation between institutions</i>	mutual flow of information, cooperation	loose relationship of institutions having common issues
<i>Degree of institutionalization</i>	high	low
<i>Presence of political education and education in public debate</i>	reported, often brought up, an integral part of social discourse	issues treated as a secondary problem, issues brought up during specialist conferences for teaching and learning specialists, political scientists, psychologists, educationalists, etc.
<i>Role of the state</i>	a lot of substantive and financial support for institutions	transfer of responsibility to local governments, organizations and institutions
<i>Target group</i>	cross-section of society: young people, students, adults, elderly people, unemployed people, socially excluded people, foreigners, also journalists, politicians; a cross-cultural motif is taken into account, etc.	first of all, the offer is addressed to young people, students and adults, but foreigners and national minorities are rarely taken into consideration
<i>Financing system</i>	integrated, state-regulated	lack of regulation of the financing system

Source: own elaboration

Given the above, it can be concluded that the development of specific system solutions, giving weight to political education, civic education, monitoring and coordinating the activities of institutions responsible for civic education, giving consideration to the need of setting up a central institution coordinating activities in the field of civic education, a precise determination of the rules for financing organizations, expanding target groups to include adults and senior citizens, drawing on the achievements of other countries in this respect, are just some of the recommendations, which should become priority tasks for the system of civic education in Poland.

In the face of the changes connected with civilization and globalization, there is a need for continuous updating of the content and methods of political education, and therefore the ideas and recommendations quoted in this study should not be treated as final solutions, let them be impulses for further discussion on the changes in the field of political education.

References

Wydawnictwa zwarte:

- Bankowicz, M. (red.) (1999). *Słownik polityki*, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Depczyńska, P. (2014). *Kształcenie polityczne w Niemczech*, Warszawa: Aspra.
- Kleefisch, S. (2010). *Jahresbericht der Bundeszentrale für politische Bildung 2008/2009*, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Lange, D. (2010). *Monitor politische Bildung. Daten zur Lage der politischen Bildung in der Bundesrepublik Deutschland*, Schwabach/Ts: Wochenschau Verlag.
- Meyer, G., Sulowski, S., Łukowski, W. (red.) (2007). *Kultura polityczna w Polsce w Niemczech. Wybrane problemy*, Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Popper, K. (2006). *Spółczesność otwarte i jego wrogowie t. I i II*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sander, W. (red.) (2005). *Handbuch. Politische Bildung*, Bonn: Reihe Politische Bildung, Bundeszentrale für politische Bildung.
- Satori, G. (1998). *Teoria demokracji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Siellawa-Kolbowska, K.E. (i in.) (2008). *Edukacja obywatelska w Niemczech i w Polsce. Raport z badań*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Sutor, B. (1992). *Politische Bildung als Praxis. Grundzüge eines Didaktischen Konzepts*, Schwabach/Ts: Wochenschau Verlag.

Źródła internetowe:

- Neue Aufgaben, neue Wege 1999–2011. Pozyskano (30.04.2015) z [http://www.bpb.de / geschichte/deutsche-geschichte/geschichte-der-bpb/36436/neue-aufgaben-neue-wege-1999-2011](http://www.bpb.de/geschichte/deutsche-geschichte/geschichte-der-bpb/36436/neue-aufgaben-neue-wege-1999-2011).

Współpraca nauczycieli w świetle raportów ewaluacji wewnętrznej szkół

The cooperation of teachers in the light of the of the internal evaluation reports of schools

Abstract: The text provides an overview and analysis of the main results, within the performance reports of the internal evaluation of schools. One of the pedagogical supervision of standards in schools and educational institutions are the requirements that apply to the cooperation of teachers in planning and implementing educational processes. Are subject to monitoring and evaluation in the process of the internal evaluation of schools. Conclusions on the level and scope of this cooperation and effectiveness in the perspective the quality of education are not satisfactory.

Keywords: *teachers, school, cooperation, evaluation, education*

Streszczenie: Test zawiera omówienie i analizę najważniejszych wyników, zawartych w raportach ewaluacji wewnętrznej szkół. Jednym ze standardów nadzoru pedagogicznego w szkołach i placówkach edukacyjnych są wymagania dotyczące współpracy nauczycieli w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych. Wymagania podlegają monitorowaniu i ocenie w procesie ewaluacji wewnętrznej szkół. Wnioski na temat poziomu i zakresu tej współpracy oraz efektywności w perspektywie jakości edukacji nie są zadowalające.

Słowa kluczowe: *nauczyciele, szkoła, współpraca, ewaluacja, edukacja*

Wstęp

Każda praca edukacyjna wymaga odpowiedniego zaplanowania, podziału zadań i ich koordynowania, projektowania i monitorowania efektów. Ważne jest sprawne i elastyczne organizowanie działań edukacyjnych na poziomie szkoły jako całości oraz klasy jako grupy ludzi uczących się. Każda praca edukacyjna w szkole ma swój wymiar indywidualny i grupowy. Mam tu na myśli zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Przebieg i efektywność uczenia się są z jednej strony analizowane z punktu widzenia pojedynczych uczniów i nauczycieli jako jednostek, ale z drugiej strony nie można tu pominąć, istotnego społecznie i poznawczo, procesu grupowego uczenia się i współuczestnictwa, zachodzącego nieustannie w środowisku szkolnym. Zwracam uwagę na fakt, że obu tych obszarów nie da się wyizolować, odseparować, są one współzależne i jednakowo ważne. Jednak, o ile współpraca uczniów w zespołach klasowych i grupowe uczenie się są zagadnieniem dość dobrze rozpoznany teoretycznie i empirycznie w pedagogice i psychologii (zob. Karolczak-Biernacka 1987; Dumont, Istance, Benavides, 2013), o tyle współpraca nauczycieli w szkole ciągle jeszcze pozostaje tematem otwartym, rzadko podejmowanym przez pedagogów. Wydaje się, że większą wagę przywiązuje się do jakości współpracy uczniów, a rolę nauczycieli ogranicza się do organizowania i oceniania tej współpracy w ramach podnoszenia jakości edukacji.

Na temat przebiegu i skuteczności współpracy w zespołach nauczycielskich prowadzono w Polsce badania w latach 70. XX wieku. Stanisław Krawcewicz (1973) badał m.in. stosunki międzyludzkie w zespołach nauczycielskich, więzi koleżeństwa i przyjaźni, przyczyny konfliktów i rywalizacji między nauczycielami, specyfikę i podłoże trudności we współpracy i współzyciu nauczycieli. Analizował formy pomocy, jakiej udzielają sobie nawzajem nauczyciele, oraz poziom gotowości w jej świadczeniu. Ciekawym problemem badawczym był także wpływ współpracy i współzycia w zespołach nauczycielskich na pracę dydaktyczno-wychowawczą oraz na osobistą sytuację nauczyciela.

Celem badań przeprowadzonych przez Jana Poplucza (1975) było poznanie warunków, od których uzależniona jest organizacja życia społecznego w zespołach nauczycielskich, sprzyjająca współdziałaniu i rozwojowi twórczych postaw nauczycieli wobec pracy pedagogicznej. Badano także możliwości kierowania strukturą społeczną zespołów nauczycielskich, w kierunku doskonalenia jakości ich funkcjonowania. Organizację zespołów nauczycieli badano pod kątem takich

czynników współpracy, jak: komunikowanie się w zespole, planowanie pracy, podziału zadań, współzarządzania i współdziałania w zespole.

W badaniach Henryki Kwiatkowskiej (2005) zwrócono uwagę na różne aspekty tożsamości zawodowej nauczycieli. Jednym z nich było poczucie wspólnoty pracowniczej i poziom tzw. asymetrii identyfikacyjnej. Wykazano wysoki stopień identyfikacji osobowej w stosunku do identyfikacji społecznej, co oznacza dążenie nauczycieli do zaznaczania swojej odrębności i indywidualności oraz podkreślania różnic między kategoriami „Ja-nauczyciel” a „Inni nauczyciele”. Można sądzić, że brak spójności grupy zawodowej nauczycieli i niski stopień identyfikacji społecznej (z takimi wskaźnikami, jak: realizacja wspólnych celów, poczucie przynależności i więzi z grupą) zapewne przenosi się też na relacje międzyludzkie w zespołach szkolnych i jakość współpracy.

Z badań potencjału społecznego nauczycieli w środowisku zawodowym (Kamińska 2013) wynika, że wśród nauczycieli jest widoczny deficyt rzeczywistej wspólnoty i poczucia więzi osobowych. Nauczyciele są skłonni do podejmowania intensywnej współpracy w ramach osiągnięcia przede wszystkim celów zadaniowych. Dążenie to utrwała typ relacji międzyludzkich w grupach celowych, formalnych oparty na więziach rzeczowych. Nieformalność relacji nauczycielskich wcale nie ułatwia budowania atmosfery zaufania w zespole, raczej zbliża je do modelu działania na rzecz osobistych celów, a nie wspólnych. Ujawniono pozorną współpracę nauczycieli, którzy chętnie współdziałają w realizacji zadań „zleconych”, np. przy realizacji imprez szkolnych, i uczestniczą w formalnych zespołach nauczycielskich, powołanych odgórnie. Działania wspierające, podejmowane w nieformalnych zespołach i ukierunkowane na wspólne uczenie się, np. lekcje otwarte dla innych nauczycieli, są udziałem niewielu nauczycieli.

Autorzy aktualnego raportu o stanie edukacji (IBE 2013) na temat stylu pracy nauczycieli wskazują na realny problem tzw. pracy za zamkniętymi drzwiami.

Inaczej niż w wielu innych krajach, **w Polsce jak dotąd od pokoleń dominuje kultura pracy za zamkniętymi drzwiami**. Przejawia się to w zamykaniu za sobą klasy i pozostawianiu sam na sam z grupą uczniów. Osamotnienie w pracy nauczycielskiej, nie tylko wewnątrz klasy, ale i w pokoju nauczycielskim, odczuwają częściej młodzi adepci zawodu, ale może ono doskwierać także wielu doświadczonym nauczycielom. Brak obycia z prowadzeniem zajęć przy otwartych drzwiach rodzi też odruch lęku o ocenę własnej pracy, co, paradoksalnie, nie sprzyja nabieraniu pewności siebie (s. 9).

Przestarzały i archaiczny system klasowo-lekcyjny zabija spontaniczność, otwartość, inicjatywę, ciekawość nie tylko u uczniów. Również nauczyciele tracą chęć i motywację do swobodnych dyskusji pedagogicznych, wymiany doświadczeń, poszukiwania nowych rozwiązań edukacyjnych.

Z kolei Małgorzata Osińska (2014) podaje przykłady dobrych praktyk współpracy nauczycieli ze szkół zaangażowanych w programy edukacyjne:

W wielu szkołach współpracujących z Fundacją Centrum Edukacji Obywatelskiej, uczestniczących w programach: Szkoła Ucząca się (SUS), Rozwój Ucznia i Nauczania (RUN), funkcjonują zespoły nauczycielskie, które realizują ambitne i realistyczne cele związane z uczeniem się i nauczaniem, wspierają się wzajemnie, gromadzą doświadczenia i na ich podstawie doskonalą warsztat pracy. Inną ciekawą praktyką stosowaną przez szkoły współpracujące z CEO jest grupa Pomocnych Przyjaciół. Uczestnik grupy sam planuje, co i jak powinien zmienić w swojej pracy z uczniami. Dzieli się planami z pozostałymi członkami grupy, otrzymuje od nich wsparcie, pomoc i informację zwrotną przydatną zarówno na etapie planów, jak i ich realizacji. Spotkania Pomocnych Przyjaciół zakładają zaufanie w grupie, życzliwość i dzielenie się dobrymi pomysłami. Dyskusja i praca przebiega wśród praktyków, czyli najlepszych specjalistów w dziedzinie nauczania. Dlatego tego typu spotkania przynoszą bardzo dobre efekty (s. 16).

Dzięki współpracy w zespole nauczycielom może udać się więcej niż działającym w pojedynkę. Powinna to być jednak współpraca podejmowana z własnej potrzeby, najczęściej w grupach nieformalnych, które tworzą się na użytek samych nauczycieli i uczniów. W ten sposób efekty współpracy szybko przekładają się na skuteczność dydaktyczną i wychowawczą.

1. Formalny aspekt współpracy nauczycieli w szkole

Nasuwa się pytanie, czy w formalnych zespołach szkolnych współpraca nauczycieli może przynosić równie dobre efekty? Jak współcześnie funkcjonują zespoły nauczycielskie i czy ich działalność przyczynia się do rozwoju szkoły, pozwala lepiej planować i realizować proces edukacyjny? Zdaniem decydentów oświatowych tak powinno być. Zmiany w nadzorze pedagogicznym, wprowadzone przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w 2009 roku, spowodowały, że współpraca nauczycieli w szkole została usankcjonowana wymaganiami formalnymi. Sformułowano cztery obszary wymagań: efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej

i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki, procesy zachodzące w szkole lub placówce, funkcjonowanie szkoły lub placówki w środowisku lokalnym, zarządzanie szkołą lub placówką. W zakresie drugiego i czwartego wymagania określono szczegółowe wymagania dotyczące współpracy nauczycieli na poziomie D – niższym i poziomie B – wyższym:

Wymaganie: **Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli:**

Poziom D. Nauczyciele współdziałają w tworzeniu i analizie procesów edukacyjnych.

Poziom B. Nauczyciele wspomagają siebie nawzajem w organizowaniu i realizacji procesów edukacyjnych. Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych następuje w wyniku wspólnych ustaleń między nauczycielami.

Wymaganie: **Funkcjonuje współpraca w zespołach:**

Poziom D. Nauczyciele pracują zespołowo i analizują efekty swojej pracy.

Poziom B. Nauczyciele wspólnie planują działania, rozwiązują problemy i doskonalą metody i formy współpracy (MEN 2009).

Nowelizacja przepisów w 2013 roku przyniosła redukcję obszarów i wymagań. Pozostało do spełnienia formalnego tylko jedno wymaganie w zakresie współpracy nauczycieli:

Wymaganie: **Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych**

Poziom D. Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych.

Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami.

Poziom B. Nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy. Nauczyciele pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy (MEN 2013).

Zatem z jednej strony nieco uproszczono opis wymagań, lecz z drugiej strony dokonano przewartościowania poziomów. Na poziomie niższym nauczyciele powinni „współpracować ze sobą i ustalać wprowadzanie zmian”, natomiast na poziomie wyższym – „wspólnie rozwiązywać problemy, doskonaląc metody i formy współpracy, pomagać sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy”. Zrezygnowa-

no z zapisu formalnego wymogu pracy zespołowej oraz analizowania efektów własnej pracy, uznając zapewne, iż jest to działanie naturalne w szkole i wszelkie formy współpracy nauczycieli powinny odbywać się w zespołach. Założono natomiast, że wyżej ceniona będzie współpraca, która pozwala rozwiązywać problemy, ulepszać sam proces współdziałania i uzyskiwać efekty w ewaluacji. Może i słusznie, choć wydaje się, że nie jest to zbyt wygórowane wymaganie, bowiem samo działanie nie wystarczy. Z doświadczenia i badań wiadomo, że łatwo jest zarejestrować sam fakt współpracy, nieco trudniej wykazać się jej rzeczywistymi efektami. I tego chyba zabrakło w założeniach ministerialnych. Zabrakło wskazania, że rezultaty współpracy nauczycieli powinny przekładać się na realne, edukacyjne i społeczne korzyści dla samych nauczycieli, a przede wszystkim dla uczniów i szkoły jako społeczności uczącej się. Nauczyciele przywykli bowiem do indywidualistycznych działań i zachowań oraz rywalizowania w edukacji. Zostali też do tego przyzwyczajeni poprzez system rankingów i porównań, sformalizowanie zasad awansu zawodowego, system oceny pracy nauczyciela i system motywowania pracowniczego. Także we współpracy bardzo łatwo jest o iluzoryczność, działania pozorowane, sztuczne, które nie mają nic wspólnego z rzeczywistym podnoszeniem jakości pracy, jakości edukacji, rozwojem zawodowym nauczycieli. Piszę o tym szerzej w innych tekstach (Kamińska 2012; 2013a; 2013b; 2013c; 2014).

2. Obraz współpracy nauczycieli w świetle ewaluacji wewnętrznej szkół

Jak przebiega współpraca nauczycieli w szkołach? Czy i w jaki sposób nauczyciele współdziałają ze sobą i wspierają się w działaniach edukacyjnych, wychowawczych oraz jak to wpływa na jakość pracy nauczycieli i rozwój uczniów? Jak funkcjonują zespoły nauczycielskie? Jakie są formy współpracy? Jakie zmiany są efektem współpracy nauczycieli?

W celu zdiagnozowania tych problemów dokonałam na przełomie roku 2014/2015 analizy jakościowej 12 dokumentów – losowo dobranych raportów z ewaluacji wewnętrznej szkół i placówek różnego typu z całego kraju (w tym: 4 szkoły podstawowe, 4 gimnazja, 2 zespoły szkół – szkoła podstawowa i gimnazjum, 1 zespół szkół – technikum i szkoła zawodowa, 1 specjalny ośrodek szkolno-wychowawczy), dostępnych na szkolnych stronach internetowych. Ewaluacja wewnętrzna jest rozumiana jako proces praktycznego badania oceniającego, prze-

prowadzanego w szkole przez dyrektora szkoły, we współpracy z innymi nauczycielami zajmującymi stanowiska kierownicze. Wyniki ewaluacji wewnętrznej wykorzystuje się do doskonalenia jakości pracy szkoły. Dokonując ewaluacji, dyrektor obserwuje prowadzone przez nauczycieli zajęcia dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze oraz inne zajęcia wynikające z działalności statutowej szkoły (MEN 2009). W procesie ewaluacji wewnętrznej uczestniczą również nauczyciele, najczęściej jest to specjalnie powołany zespół, który wspomaga dyrektora szkoły w badaniu oceniającym wybrane obszary pracy szkoły, w zależności od potrzeb.

Badania ewaluacyjne w szkołach miały w większości charakter diagnozujący, bardzo rzadko wyjaśniający. Stosowano najczęściej następujące techniki badawcze: ankiety dla nauczycieli, wywiady z dyrektorem i wicedyrektorami, wywiady z przewodniczącymi zespołów nauczycielskich, analizę dokumentacji szkolnej (protokoły rady pedagogicznej, księgi zastępstw, dzienniki lekcyjne, dokumentacja awansu zawodowego nauczycieli, program wychowawczy szkoły, plany pracy zespołów, teczki zespołów, księga zarządzeń, plany działań wychowawczych klasy, plany edukacyjne, plan pracy szkoły, strona internetowa szkoły). Zdarzały się także wywiady z pracownikami niepedagogicznymi, obserwacja szkoły, wywiady z nauczycielami z najkrótszym stażem pracy.

3. Formy współpracy nauczycieli

Nauczyciele podejmują współpracę w ramach różnorodnych zespołów, grup i komisji. W raportach wymieniano:

- zespoły przedmiotowe,
- zespoły klasowe,
- zespoły ds. programów nauczania,
- zespoły ds. metod pracy z uczniem,
- zespoły wychowawcze,
- zespoły ds. projektów edukacyjnych,
- zespoły ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej,
- zespoły ds. ewaluacji wewnętrznej,
- zespoły ds. badania wyników nauczania,
- zespoły ds. analizy wyników egzaminów zewnętrznych,
- zespoły ds. statutu, programu wychowawczego i profilaktycznego,
- zespoły ds. koncepcji pracy szkoły,
- zespoły ds. programu naprawczego,

- ☉ zespoły ds. szkoleń,
- ☉ zespoły ds. stypendiów,
- ☉ zespoły ds. promocji szkoły,
- ☉ zespoły ds. organizacji imprez szkolnych,
- ☉ zespoły ds. współpracy z otoczeniem zewnętrznym szkoły,
- ☉ komisje nadzorujące konkursy przedmiotowe,
- ☉ komisje nadzorujące egzaminy zewnętrzne,
- ☉ komisje nadzorujące egzaminy poprawkowe.

Zaskakująca jest liczba zespołów i komisji, które gromadzą nauczycieli. Właściwie wszystkie mają charakter formalny. Są najczęściej powoływane odgórnie przez dyrektorów szkół do wykonania określonego zadania. Można zadać pytanie, czy ilość przechodzi w jakość pracy tych grup? Czy spotkania przyczyniają się do poszerzenia wiedzy nauczycieli, czy wyciągane są wnioski dotyczące uczenia się uczniów? Czy są okazją do podzielenia się refleksjami na temat problemów, czy są szansą na pokazanie i omówienie dobrych praktyk nauczycielskich? Poszukując odpowiedzi na te pytania, zebrałam informacje dotyczące czynności i tematów podejmowanych przez nauczycieli w zespołach.

4. Działania podejmowane w ramach współpracy

Jak wynika z badanych raportów, nauczyciele w zespołach zajmują się opracowywaniem lub weryfikacją istniejących dokumentów szkolnych, np. takich jak plan pracy szkoły, koncepcja funkcjonowania placówki, wewnątrzszkolny system oceniania i przedmiotowe systemy oceniania, statut szkoły, projekt ewaluacji pracy szkoły.

Bardzo często nauczyciele wymieniali też wykonywanie zadań organizacyjnych, np. przygotowanie imprez okolicznościowych, konkursów, wycieczek, akcji charytatywnych, zawodów sportowych, studniówki, a także rozdzielanie zadań do wykonania.

Znaczna część podejmowanych działań to działania sprawozdawcze, np. przygotowywanie raportów i zestawień, harmonogramów, opracowań wyników, ocen.

Wśród działań o charakterze analitycznym pojawiły się m.in. następujące czynności:

- ☉ analizowanie wyników sprawdzianów i egzaminów,
- ☉ analizowanie wyników kształcenia oraz planów pracy,

- analiza postępów dydaktycznych i wychowawczych,
- analizowanie opinii i orzeczeń PPP,
- prowadzenie diagnoz wstępnych i końcowych.

Inną grupę działań można określić jako planowanie procesu nauczania i udzielanie pomocy w jego realizacji, np.:

- dokonywanie wyboru programów nauczania i podręczników,
- dzielenie się materiałami edukacyjnymi (testy, sprawdziany, zadania dla uczniów, scenariusze lekcji, prezentacje multimedialne),
- konsultacje, wymiana doświadczeń,
- przygotowywanie testów diagnostycznych, sprawdzianów, egzaminów.

Do działań o charakterze problemowym można zaliczyć nieliczne, pojedyncze przykłady, np.:

- rozwiązywanie problemów dydaktycznych i wychowawczych (np. motywowanie uczniów, agresja, brak akceptacji w klasie, trudności w nauce, czytelnictwo uczniów, nieprzestrzeganie zasad bhp, uczeń zdolny),
- omawianie bieżących problemów (frekwencja, dyscyplina w klasie),
- dostosowywanie metod i form pracy do standardów egzaminacyjnych, które uczniowie opanowali najsłabiej,
- dzielenie się doświadczeniem na temat efektywnych sposobów przekazywania uczniom trudnych treści dydaktycznych.

Bardzo rzadko lub wcale nie pojawiały się działania wspierające o charakterze twórczym, jak np.:

- koleżeńskie lekcje otwarte,
- szkolenia w zespołach,
- prowadzenie warsztatów edukacyjnych,
- wypracowywanie ciekawych rozwiązań metodycznych.

Analiza form współpracy i działań podejmowanych przez nauczycieli w badanych raportach pozwala wyciągnąć wniosek, że spełniony jest przede wszystkim ministerialny standard D: Nauczyciele współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych. Trudno mówić jednak o tym, że „nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą

metody i formy współpracy”. Tylko w sporadycznych przypadkach wyniki ewaluacji wewnętrznych wskazywały na ten aspekt współpracy. Wzajemna pomoc w doskonaleniu własnej pracy i ewaluacji jest również bardzo słabo dostrzegalna. Poza wymianą materiałów dydaktycznych właściwie taka pomoc nie występuje.

5. Efekty współpracy w zespołach

Jakie efekty współpracy dostrzegają nauczyciele? Czy są one wykorzystywane w procesie edukacyjnym? Czy przynoszą realne korzyści nauczycielom i uczniom? Okazuje się, że nauczyciele dość często identyfikują uzyskiwane efekty jako działania zespołów, np. doskonalenie przez nauczycieli warsztatu pracy, wymiana doświadczeń, tworzenie wystandaryzowanych narzędzi pomiaru dydaktycznego, wymiana spostrzeżeń, by lepiej zdiagnozować problem ucznia, wspólna analiza osiągnięć ucznia i wysuwanie wniosków do dalszej pracy, zapoznanie się nauczycieli z charakterystyką wymagań ewaluacyjnych obszarów, określanie rodzajów narzędzi koniecznych do przeprowadzenia ewaluacji, opracowanie danych ewaluacyjnych. Nie potrafią jednoznacznie określić efektów współpracy lub stosują uogólnione sformułowania, np. wysoki poziom pracy szkoły, pozytywny wpływ na pracę szkoły, podnoszenie efektów realizacji procesów edukacyjnych. Często brakuje tego rodzaju analiz w raportach ewaluacji wewnętrznej szkół. Wynika z tego, że nauczyciele raczej skupiają się na przebiegu współpracy niż na jej efektywności.

Realne, konkretne efekty współpracy zostały wyodrębnione według częstotliwości występowania w raportach:

- ☉ poprawa efektywności kształcenia i wychowania (np. podwyższenie wyniku sprawdzianu, wyników w nauczaniu),
- ☉ podnoszenie umiejętności uczniów, ich zasobu wiedzy oraz funkcjonowania w społeczności szkolnej,
- ☉ lepsze poznawanie ucznia, jego środowiska i zdolności,
- ☉ zwiększenie oferty edukacyjnej (np. dodatkowe zajęcia edukacyjne, koła zainteresowań),
- ☉ osiągnięcia uczniów w konkursach i zawodach,
- ☉ zwiększenie aktywności nauczycieli w projektach i akcjach edukacyjnych,
- ☉ zwiększenie promocji szkoły w środowisku lokalnym,
- ☉ profesjonalny poziom organizacyjny imprez i konkursów,
- ☉ pomoc konkretnemu uczniowi.

Ciekawe wnioski nasuwają się, gdy sięgniemy do opinii i ocen dyrektorów szkół. Przytoczę fragmenty z raportów:

Według dyrektora zbyt wiele działań jest pozornych. Pomimo powoływania nowych zespołów oraz nakładania obowiązku raportowania ich działań, często zadania wykonuje sam przewodniczący zespołu. Nauczyciele nie uczestniczą zbyt aktywnie w rozwiązywaniu problemów dydaktycznych, a zespoły wychowawcze danej klasy spotykają się tylko na wniosek dyrekcji. Negatywne spostrzeżenia dyrekcji dotyczą zwłaszcza poziomu dyskusji o problemach uczniów, analizy orzeczeń i opinii ucznia. Współpraca w tym zakresie jest pobieżna (dyrektor zespołu szkół – szkoła podstawowa i gimnazjum).

Wśród objętych wywiadem dyrektorów panuje pogląd, że liczba zespołów i komisji działających w ośrodku jest raczej wystarczająca, jednak uważają, że ich praca nie do końca odpowiada oczekiwaniom związanym z jakością pracy szkoły. Dwoje rozmówców wskazuje na brak jasno doprecyzowanych wytycznych, związanych z dokumentacją pracy zespołów oraz zbyt mało własnych inicjatyw i zaangażowania w zakresie realizacji podstawy programowej, wyboru podręczników czy dostosowania programów nauczania. Jeden z dyrektorów zwrócił uwagę na to, że wartość pracy zespołów i komisji obniża fakt, iż często cały zakres obowiązków wykonują ci sami, najbardziej zaangażowani nauczyciele (dyrekcja specjalnego ośrodka szkolno-wychowawczego).

Oznacza to, że dyrektorzy bardziej krytycznie oceniają efektywność współpracy w zespołach. Większość nauczycieli ocenia swoje zaangażowanie bardzo wysoko.

W ankietach ewaluacyjnych przeważnie 2/3 badanych nauczycieli uznaje się za aktywnych uczestników zespołów. Podobna liczba odnosi się do nauczycieli zadowolonych ze współpracy w zespołach.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza kilkunastu wybranych raportów ewaluacji wewnętrznej szkół pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

W szkołach powoływane są różnorodne zespoły i komisje nauczycielskie. Ich duża liczba nie zawsze świadczy o wysokim poziomie współpracy.

Działania w ramach zespołów ukierunkowane są najczęściej na planowanie, organizowanie, realizowanie procesów edukacyjnych.

Modyfikowanie metod i form pracy, rozwiązywanie problemów uczniów i nauczycieli nie jest powszechne w działaniach zespołów.

Bardzo rzadko występuje praca koncepcyjna w zakresie ewaluacji i doskonalenia pracy nauczycieli lub nie występuje ona wcale. Brakuje takich działań, jak: koleżeńskie lekcje otwarte, szkolenia w zespołach, prowadzenie warsztatów edukacyjnych, wypracowywanie ciekawych rozwiązań metodycznych.

Ocena efektywności współpracy w zespołach przebiega dość chaotycznie i niejednoznacznie. Mało jest realnych, konkretnych efektów współpracy. Często są to ogólnikowe stwierdzenia lub wręcz realizowane zadania. Czasem brakuje takiej oceny.

Współpraca nauczycieli w zespołach rzadko przynosi korzyści w postaci twórczego doskonalenia ich pracy, samokształcenia. Najczęściej są to osiągnięcia o charakterze organizacyjno-programowym.

Główne efekty współpracy w stosunku do uczniów odnoszone są do wyników nauczania i egzaminowania, ich wiedzy i umiejętności dydaktycznych.

Opinie nauczycieli i dyrektorów szkół, w ocenie jakości współpracy nauczycieli w zespołach, nie zawsze się pokrywają. Dyrektorzy wydają nieco bardziej krytyczne oceny.

Badanie poziomu i jakości współpracy w zespołach nauczycielskich nie jest zadaniem łatwym. Ewaluacja wewnętrzna powinna w tym zakresie dawać większe możliwości zarówno samym nauczycielom, jak i dyrektorom szkół, zwłaszcza gdy chodzi o wprowadzanie zmian jakościowych w konkretnej szkole czy placówce. Wyniki dokonanej analizy ukazują jedynie fragment niezwykle ciekawego pod względem poznawczym obszaru badań pedagogicznych. Wnioski skłaniają do refleksji nad funkcjonowaniem nauczycieli w szkołach i realizacji postawionych problemów badawczych w szerszej perspektywie edukacyjnej.

References

- Dumont, H., Istance, D., Benavides, F. (2013). *Istota uczenia się. Wykorzystanie wyników badań w praktyce*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kamińska, M. (2012). *Współdziałanie czy rywalizacja? – o sztuce budowania kapitału społecznego nauczycieli*. W: A. Rogalska-Marasińska, L. Janiszewska (red.), *Edukacja a kapitał społeczny. Oczekiwania, realizacje, efekty*, Łódź: Polska Akademia Nauk, Uniwersytet Łódzki.
- Kamińska, M. (2013a). *Potrzeby nauczycieli i potrzeby szkoły – dylematy i kontrowersje*. W: T. Graca (red.), *Bezpieczna szkoła – założenia i realia*, Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie.

- Kamińska, M. (2013b). *Wymiary potencjału społecznego nauczycieli – komunikat z badań*. W: M. Kamińska, L. Tomaszewska (red.), *Edukacja i społeczeństwo obywatelskie – perspektywa interdyscyplinarna*, Płock: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
- Kamińska, M. (2013c). *Jakość kształcenia w wersji „light” – pytania o odpowiedzialność i profesjonalizm szkoły i nauczycieli*. W: J. Piekarski, A. Głowała, L. Tomaszewska, M. Kamińska (red.), *Nowa jakość w edukacji?*, Płock: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
- Kamińska, M. (2014). *Edukacyjna gra pozorów – o niektórych efektach przemian edukacyjnych*. W: J. Piekarski, M. Kamińska, L. Tomaszewska, E. Wiśniewska (red.), *Edukacja w procesie zmiany – warunki, możliwości, doświadczenia*, Płock: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
- Kamińska, M. (2014). *Nauczyciel dla zmiany czy zmiana dla nauczyciela? – pedeutologiczne aspekty przemian edukacyjnych i społecznych*. W: J. Piekarski, M. Kamińska, L. Tomaszewska, E. Bartuś (red.), *Nauczyciel i nauczanie w warunkach zmiany edukacyjnej*, Płock: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
- Kamińska, M. (2014). *Sieci uczących się i współpracujących nauczycieli jako model doskonalenia zawodowego osób dorosłych*, *Journal of Modern Science* nr 3/22, Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie.
- Karolczak-Biernacka, B. (1987). *Współzawodnictwo i współpraca w szkole*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Krawcewicz, S. (1973). *Współpraca i współzycie w zespołach nauczycielskich*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kwiatkowska, H. (2005). *Tożsamość nauczycieli. Między anomią a autonomią*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Osińska, M. (2014). *Praca zespołowa w szkole*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Poplucz, J. (1975). *Organizacja zespołów nauczycielskich. Wpływ integracji zespołów na postawy nauczycieli wobec pracy pedagogicznej*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2009 r. poz. 1324).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2013 r. poz. 560).

MARIA TRZCIŃSKA-KRÓL
BARBARA PILIPCZUK
URSZULA GOSK
Akademia Pedagogiki Specjalnej
im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie

Kompetencje informatyczno-medialne nauczycieli – doniesienia z badań

Computer-media competence of teachers – research reports

Abstract: In the era of computerization and the global village it is worth to consider the possibility of using the media in the process of exchange of information between the school and pupils' legal guardians. School programs put increasing emphasis on preparing children and young people to live in information-driven society, where the ability to search for information and its verification are crucial. And what is with the teachers? What are their computer-media competence? Can they use the media for teaching, as well as exchange of information with parents? There is no doubt that direct contacts allow to establish a closer relationship between the participants. However, bearing in mind that in this days, the majority of parents are not able to reach the school in person for various reasons (eg. work, emigration for work or illness), it is worth considering the possibilities offered by the new technologies to exchange information between the school and pupil's home, despite the different life situations, was possible.

Keywords: *media, communication, teachers, computer-media competence, cooperation*

Streszczenie: W dobie informatyzacji i globalnej wioski warto zastanowić się nad możliwością wykorzystania mediów w procesie wymiany informacji pomiędzy szkołą a prawnymi opiekunami uczniów. Programy szkolne kładą coraz większy nacisk na

przygotowanie dzieci i młodzieży do życia w z informatyzowanym społeczeństwie, gdzie umiejętność wyszukania informacji i jej zweryfikowania mają kluczowe znaczenie. Ponadto przekazywanie informacji za pomocą dostępnych narzędzi internetowych staje się jednym ze środków komunikacji. Stąd rodzi się pytanie: A jak jest z nauczycielami? Jakie są ich kompetencje informatyczno-medialne oraz czy potrafią wykorzystać media do pracy pedagogicznej, w tym do wymiany informacji z rodzicami? Nie ulega wątpliwości, że kontakty bezpośrednie pozwalają na nawiązywanie bliższych relacji między ich uczestnikami. Jednak mając na względzie, że w dzisiejszych czasach większość rodziców nie jest w stanie dotrzeć do szkoły osobiście z różnych względów (np.: pracy, emigracji zarobkowej czy choroby), warto zastanowić się nad możliwościami, jakie dają nowe technologie, aby wymiana informacji między szkołą a domem ucznia, pomimo różnych sytuacji życiowych, była możliwa.

Słowa kluczowe: *media, komunikacja, nauczyciele, kompetencje informatyczno-medialne, współpraca*

Wstęp

Współczesna szkoła, pomimo dokonujących się w niej zmian, pozostawia wiele do życzenia w zakresie kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w nowoczesnym świecie. Kwestia ta dotyczy zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Nauczyciel, który nie potrafi obsługiwać i wykorzystywać narzędzi ICT (technologii informacyjno-komunikacyjnej), nie może nauczyć tego swoich uczniów. Szkoła nie jest samotną wyspą dryfującą po morzach i oceanach, lecz współlistnieje w danej kulturze, środowisku, społeczeństwie. Nauczyciele w niej pracujący znajdują się w trudnej sytuacji, ponieważ to oni muszą szybko reagować na zmiany zachodzące w społeczeństwie, kulturze i dostosować swoje metody pracy do tych zmian. Nie zawsze mogą połączyć teorię z pedagogiczną praktyką czy nowoczesność z tradycjonalizmem (por. Domagała-Kręcioch, 2014, s. 7). Świat ulega ciągłym przemianom, najnowsze zdobycze techniki pozwalają na szybką i skuteczną wymianę informacji, komunikację online. Portale społecznościowe pozwalają na pewnego rodzaju bliskość z innymi, nie tylko ze znajomą z bloku obok, ale także z drugiego krańca świata. Dla współczesnej młodzieży, jak również wielu dorosłych wyrastających w dobie cyfryzacji sieć to nieodłączny element życia. W każdym ich doświadczeniu istniał pierwiastek internetu, sieć w ich odczuciu nie jest technologią, której musieli się nauczyć, lecz procesem, który dzieje

się wraz z nimi i przez nich, to oni go zmieniają i przekształcają (Czerski, 2012, s. 64–65). A czy nauczyciele nadążają za tymi zmianami? Czy media i narzędzia ICT pozwalają im na sprawną i szybką komunikację z rodzicami swoich uczniów? Szkoła jest miejscem, w którym każdy z trzech podmiotów procesu edukacji, tj. uczeń, nauczyciel, rodzic, szuka klimatu sprzyjającego porozumiewaniu się, ale niestety nie każdy go w niej odnajduje. „Tymczasem jak wynika nie tylko z praktyki szkolnej, lecz także z badań, zaangażowanie w pracę w danej instytucji jest pełniejsze, jeżeli panuje w niej właściwy klimat porozumiewania się” (Domagała-Kręcioch, Majerek, 2014, s. 7). Dla nauczyciela, nawet doskonale przygotowanego do kontaktów i współpracy z rodzicami, nie lada wyzwaniem jest nawiązanie dialogu i wymiany informacji z tak ogromną liczbą rodziców swoich uczniów. Dokonujące się zmiany technologiczne, wkroczenie w dorosłość *dzieci sieci*, powszechna dostępność do mediów mogą sprzyjać szybkiej wymianie informacji pomiędzy szkołą a opiekunami prawnymi dzieci. Wprowadzanie dzienników elektronicznych (e-dzienników) także umożliwia przekazanie rodzicom informacji o frekwencji i ocenach uczniów. Z niego mogą się dowiedzieć o realizowanych tematach oraz o uwagach wychowawcy dotyczących ich dziecka. Zmiany zachodzące w szkołach, jak również powszechność w dostępie do mediów stanowiły przesłankę do podjęcia badań nad zagadnieniem wykorzystywania nowoczesnych technologii, mediów w komunikacji szkoły z rodzicami uczniów. Głównym celem podjętych badań było rozpoznanie poziomu kompetencji informatyczno-medialnych nauczycieli oraz zastosowanie tej wiedzy w kontaktach szkoła – dom. Ze względu na duży stopień złożoności materiału, odstąpiono od formułowania hipotez badawczych, decydując się na eksploracyjny model badań oparty na strategii indukcyjnej (Paszkievicz, 1976, s. 27–34). Prezentowane wyniki stanowią tylko fragment badań realizowanych w ramach projektu BSTP 2013-2014/I w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie.

1. Kompetencje kluczowe, komunikacja i współpraca

Do niedawna w literaturze przedmiotu nie funkcjonowało określenie kompetencji nauczyciela, a wypowiedziano się na temat kwalifikacji zawodowych tej grupy społecznej. W *Podręcznym słowniku nauczyciela kształcenia zawodowego* (Goźlińska, Szlosek, 1997) są one rozumiane jako struktura poznawcza, na którą składają się umiejętności, wiedza, dyspozycje i postawy niezbędne do realizacji zadań wynikających z realizowanej koncepcji edukacyjnej (tamże, s. 52). W dniu 13 listopada

1997 r. na posiedzeniu Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN przyjęto projekt standardu kompetencji zawodowych nauczyciela. Wśród nich wyróżniono m.in. kompetencje: prakseologiczne, komunikacyjne, współdziałania, kreatywne, informatyczne i moralne (Denek, 1998, s. 215–217), które nieco zmodyfikowane zostały zawarte w standardach kształcenia nauczycieli¹. Odnoszą się one do nabywania przez pedagogów w toku studiów kompetencji w zakresie: dydaktycznym, wychowawczym i społecznym, kreatywnym, prakseologicznym, komunikacyjnym, informacyjno-medialnym oraz językowym (Dz.U. 2004.207.2110). Jednak analizując podziały kompetencji nauczycieli w literaturze przedmiotu, zauważamy rozbieżności pomiędzy poszczególnymi autorami (m.in.: Dylak, 1995; Taraszkiewicz, 2001; Strykowski, Strykowska, Pielachowski, 2003; Kwaśnica, 2004; Piotrowski, 2009; Denek, 2011). Wynikają one z obszaru, w obrębie którego są opracowywane, oraz przyjętego kryterium podziału. Przykładowo w edukacji integracyjnej są postrzegane i analizowane w kategoriach: interpersonalnych, poznawczych, terapeutycznych i organizacyjnych (por. Al-Khamisy, 2006, s. 289). Kompetencje kluczowe powinny być nabyte przez wszystkich ludzi. W zaleceniach Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej w 2006 roku dla państw członkowskich odnajdujemy zapisy mówiące o konieczności określenia europejskich ram nowych umiejętności, nazwanych *ramami odniesienia*. W ich obrębie ustanowiono osiem kompetencji kluczowych: 1) porozumiewanie się w języku ojczystym; 2) porozumiewanie się w językach obcych; 3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne; 4) kompetencje informatyczne; 5) umiejętność uczenia się; 6) kompetencje społeczne i obywatelskie; 7) inicjatywność i przedsiębiorczość oraz 8) świadomość i ekspresję kulturalną. „Kompetencje informatyczne obejmują umiejętność i krytyczne wykorzystywanie technologii społeczeństwa informacyjnego (TSI) w pracy, rozrywce i porozumiewaniu się. Opierają się one na podstawowych umiejętnościach w zakresie TIK (Technologii Informacji i Komunikacji – przyp. autorów): wykorzystywania komputerów do uzyskiwania, oceny, przechowywania, tworzenia, prezentowania i wymiany informacji oraz do porozumiewania się i uczestnictwa w sieciach współpracy za pośrednictwem Internetu” (Dz.U. UE 2006/962/WE, s. L 394/15).

¹ Autorki artykułu nie odnoszą się do najnowszych standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela, gdyż pierwsi studenci kształceni według nowych standardów uzyskają dyplom dopiero w 2015 roku.

Ze względu na podejmowaną problematykę niniejszego artykułu uwaga zostanie głównie skupiona na kompetencjach informatyczno-medialnych, w zakresie których podkreśla się wiedzę na temat zasad korzystania z technologii i elektronicznego przetwarzania informacji oraz umiejętności obejmujących m.in.: 1) obsługę mediów, sprzętu technicznego; 2) wykorzystanie narzędzi IT (Technologii Informacyjnej) do wspomagania uczenia się i nauczania; 3) korzystanie z mediów i IT w samokształceniu i samodoskonaleniu; 4) wykorzystanie komunikacji medialnej w pracy zespołowej; 5) korzystanie z zasobów edukacyjnych i naukowych dostępnych w Internecie; 6) tworzenie materiałów i programów edukacyjnych oraz zamieszczanie ich w Internecie; 7) nauczanie online; 8) dokonywanie ewaluacji mediów i ICT (Technologii Informacyjno-Komunikacyjnej) pod kątem ich przydatności w procesie nauczania (Szemppruch, 2012, s. 196–197; Serdyński, 2007, s. 41–105). Inny podział możemy zauważyć u T. Huk (2011). Mówi on o kompetencjach człowieka z zakresu: teorii mediów, języka i komunikowania medialnego, odbioru komunikatów medialnych, korzystania z mediów oraz tworzenia komunikatów medialnych (tamże, s. 35–36). Podział ten nawiązuje do *kompetencji informatycznej* definiowanej przez Parlament Europejski.

Rewolucja informacyjna, której jesteśmy świadkami, wymusza model nowoczesnej szkoły, która nie chcąc zostać wykluczoną z życia społecznego, musi dostosować się do stechnologizowanego świata, uwzględniając przy tym potrzeby wszystkich osób w niej uczestniczących (por. Domagała-Kręcioch, 2010, s. 220), tj. nauczycieli, rodziców i uczniów.

Współpraca szkoły i rodziny jest bardzo ważna, pozwala na dogłębne poznanie wychowanka i osiągnięcie o wiele lepszych wyników w kształceniu i wychowaniu. Jeszcze kilkanaście lat temu E. Kobyłecka (1999) w swoim artykule zwracała uwagę na fakt, że wielu pedagogów nie ma odpowiedniego przygotowania do pełnienia funkcji wychowawcy klasy. Wśród braków wymienia m.in.: niedostateczną wiedzę z podstaw aksjologii, etyki czy estetyki (Kobyłecka, 1999, s. 175–176). W. Brezinka (2005) dodaje od tego jeszcze brak nowoczesnej praktyki pedagogicznej (Brezinka, 2005, s. 209). M. Mendel (2002) zauważa, że nauczyciele w trakcie studiów są przygotowywani merytorycznie i praktycznie do pracy z dziećmi, ale nikt nie przygotowuje ich do współpracy z rodzicami. O tym, jak bardzo ważna jest współpraca szkoły i domu rodzinnego ucznia, pisali m.in.: Breźnicka (2010, 2014), Epstein (2010a, 2010b, 2010c), Franciszkowska (2007), Łobocki (1985), Maszke (2002), Mendel (1998, 2000, 2002, 2007), No-

wosad (2001), Polak (2011, 2013). Jest ona ważnym elementem trafnego diagnozowania pedagogicznego. Takie wspólne diagnozowanie przybiera formę wymiany informacji między domem a szkołą, dzieleniem się wiedzą o wychowaniu, jego zainteresowaniach, zdolnościach (Trzcińska-Król, 2014d), kłopotach (Konieczna, 2009) oraz doświadczeniami związanymi z jego rozwojem. Wielu nauczycieli wypowiada się pozytywnie na temat relacji osobowych z rodzicami (Trzcińska-Król, 2014c; Zahorska, Walczak, 2009 za: Pyżalski, 2010, s. 42), ale także należy zauważyć, że niejednokrotnie relacje z rodzicami są dla nauczycieli źródłem stresu (Pyżalski, 2010, s. 68–69). Kontakt osobisty wymaga zaangażowania obu stron dialogu. Jak wynika z danych w rodzinach, to przede wszystkim matki odpowiedzialne są za kontakt ze szkołą (Baum, 2014a, s. 103). Niejednokrotnie muszą one pogodzić pracę zawodową, opiekę nad innymi członkami rodziny, prowadzenie domu i wychowanie dzieci. Bycie razem wymaga obecności fizycznej, znalezienia czasu na rozmowę, co bywa trudne. Warto w takich sytuacjach zastanowić się nad innymi formami kontaktów, które zminimalizują bariery komunikacyjne (Mendel, 2002).

2. Metodologia badań własnych

2.1. Cel i pytania badawcze

Celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie kompetencji informatyczno-medialnych nauczycieli. Ponadto badania ukierunkowano na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu nauczyciele korzystają z mediów, jako jednej z form współpracy i kontaktów z rodzicami. Wyróżniono dwie zmienne, zmienną niezależną (wiek, lokalizację szkoły) oraz zależną (kompetencje nauczycieli mierzone przez umiejętności informatyczne, formy współpracy oraz wykorzystanie narzędzi ICT na co dzień).

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaki jest poziom kompetencji nauczycieli w zakresie umiejętności, stosowanych form współpracy z rodzicami, wykorzystywania narzędzi ICT w codziennym życiu?
2. Czy i jaki jest związek między kompetencjami nauczycieli w zakresie umiejętności, stosowanych form współpracy z rodzicami i wykorzystywania narzędzi ICT a wiekiem badanych?
3. Czy i jaki jest związek między kompetencjami nauczycieli w zakresie umiejętności, stosowanych form współpracy z rodzicami i wykorzystywania narzędzi ICT a lokalizacją szkoły?

2.2. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego oraz technikę ankiety (Pilch, Bauman, 2010, s. 79–82, 96–98). Na potrzeby badań opracowano własne narzędzie badawcze, tj. kwestionariusz ankiety. Do odpowiedzi na pytania badawcze zastosowano statystyki opisowe oraz współczynnik korelacji liniowej r -Pearsona.

2.3. Charakterystyka badanej próby i terenu badań

Badanie ankietowe dotyczące kompetencji komunikacyjnych nauczycieli i stosowanych form współpracy z rodzicami szkół podstawowych województw mazowieckiego i lubelskiego przeprowadzono w lutym i marcu 2015 roku. Zostało ono przeprowadzone w miejscowościach o różnej liczbie mieszkańców. Największą liczbę ankiet (58,7%) uzyskano ze szkół w Warszawie (SP nr 220, SP nr 70). Drugą pozycję zajęły szkoły ze środowiska wiejskiego (23,8%) (SP w Puznówce, SP w Łopienniku), następnie z małych (do 50 tys. mieszkańców – 17,5%) miasteczek (SP w Szydłowcu). Jedna osoba nie uzupełniła tych danych.

Badanie przeprowadzono wśród nauczycieli klas I–III i IV–VI. Rozkład badanej próby ze względu na poziom edukacyjny przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Poziom edukacyjny

Kategoria odpowiedzi	Liczba badanych (N)	% nauczycieli*
Klasy I–III	45	71,4
Klasy IV–VI	35	55,6
Brak danych	1	1,6

* Procent nie sumuje się do 100, gdyż część nauczycieli pracuje zarówno w klasach I–III, jak i IV–VI.

Źródło: badania własne

Dobór nauczycieli do badań był celowy. Wzięło w nich udział 63 nauczycieli, w tym 60 kobiet i 3 mężczyzn. Najstarszy z badanych miał 65 lat, a najmłodszy 24 lata. Średni wiek wyniósł 44 lata i 2 miesiące ($SD = 8,203$). Respondenci w zawodzie nauczyciela pracowali od pół roku do 42 lat ($M = 19,11$; $SD = 8,20$).

Prawie połowa nauczycieli (49,2%) ukończyła pięcioletnie studia magisterskie, co jest zgodne z rozkładem wieku. Studia drugiego stopnia magisterskie ukończyło 39,7% badanych. Najmniejszy odsetek nauczycieli (12,9%) deklarował ukończenie studiów na poziomie licencjatu. Na pytanie o kursy podnoszące

kwalifikacje i studia podyplomowe odpowiedziało 55,6% badanych. Wśród wymienianych kierunków doszkalających 11% osób wskazało oligofrenopedagogikę (41,3% ankietowanych pracowało w szkołach podstawowych z oddziałami integracyjnymi), informatykę 8%, sztukę 5%, wychowanie w rodzinie 5%. Ponadto badani wymienili następujące kursy doszkalające: muzyczne, zarządzanie w oświacie, wychowanie do życia w rodzinie, terapię pedagogiczną, przyrodnicze oraz matematyczne, fizyczne, z języka polskiego, rosyjskiego i angielskiego. Nauczyciele wskazywali także na kursy kwalifikacyjne z: historii, edukacji wczesnoszkolnej i przedszkolnej.

Spośród badanej grupy aż 44,4% nauczycieli osiągnęło najwyższy stopień awansu zawodowego, czyli nauczyciela dyplomowanego. Ponad jedna trzecia (36,5%) posiadała stopień nauczyciela mianowanego, a 15,9% kontraktowego. Zaledwie 3,2% respondentów stanowili nauczyciele stażysty.

2.4. Wyniki badań

Kolejność prezentowanych w tej części wyników wyznaczają sformułowane powyżej pytania badawcze, które w pierwszym rzędzie dotyczą poziomu kompetencji informatyczno-medialnych nauczycieli.

2.4.1. Kompetencje

Wśród najczęściej wymienianych umiejętności informatyczno-medialnych badani wskazywali na: wysyłanie wiadomości SMS i MMS, listów elektronicznych z załącznikiem. Te odpowiedzi były najwyżej oceniane przez 66,7% nauczycieli. Prawie połowa badanych bardzo dobrze oceniała swoje umiejętności w kwestiach związanych z wyszukiwaniem informacji w Internecie (58,7% respondentów) oraz stworzeniem dokumentu w edytorze tekstowym, np.: Word, Writer (46,7% badanych). Respondenci wykazali średni poziom umiejętności w zakresie wyszukiwania osób dostępnych poprzez komunikatory; wyszukiwania, pobierania i instalowania oprogramowania; korzystania z arkusza kalkulacyjnego, np.: Excel, Calc, oraz wykorzystywania telefonu komórkowego do bankowości elektronicznej. Należy zauważyć, że 49,2% pedagogów bardzo nisko oceniało swoje umiejętności związane z napisaniem własnego programu komputerowego, nieco łatwiejsze okazało się moderowanie fora internetowego (38,1%) i tworzenie stron internetowych. Niemniej jednak te umiejętności są najniżej oceniane przez pedagogów. W tabeli 2 przedstawiono wyniki częstości kompetencji informatyczno-medialnych.

Tabela 2. Hierarchia kompetencji związanych z wykorzystywaniem narzędzi informacyjno-komunikacyjnych

Kategoria odpowiedzi	M*	SD	N
Wysłanie e-maili z załącznikiem	4,569	0,797	58
Wysyłanie wiadomości SMS, MMS	4,542	0,795	59
Wyszukiwanie informacji w Internecie	4,517	0,731	58
Kopiowanie, przenoszenie pliku lub folderu	4,351	0,954	57
Stworzenie dokumentu tekstowego	4,305	0,856	59
Uporządkowanie dokumentów na dysku	4,211	1,048	57
Wykonanie cyfrowego zdjęcia i zapisanie na dysku	4,068	0,962	59
Robienie zakupów przez Internet	3,964	1,250	56
Zarządzanie e-rachunkiem bankowym	3,949	1,209	59
Prowadzenie rozmów przez komunikatory	3,847	1,271	59
Wymiana poglądów na forum	3,836	1,183	55
Przenoszenie plików między urządzeniami	3,814	1,224	59
Korzystanie z portali społecznościowych	3,727	1,380	55
Tworzenie prezentacji multimedialnych	3,667	1,203	60
Podłączenie, instalowanie nowych urządzeń	3,596	1,266	57
Pozyskanie, zainstalowanie programu	3,534	1,246	58
Wyszukanie osób poprzez komunikatory	3,474	1,283	57
Wyszukiwanie/pobieranie/instalowanie programów	3,439	1,337	57
Umieszczenie zdjęć na stronie internetowej	3,373	1,351	59
Wymiana informacji na czatach	3,364	1,296	55
Korzystanie z arkusza kalkulacyjnego	3,345	1,178	58
Wykorzystanie komórki do e-bankowości	3,328	1,303	58
Zmiana, sprawdzenie ustawień programów	3,321	1,283	53
Ustawienie w przeglądarce opcji bezpieczeństwa	3,309	1,303	55
Branie udziału w grupach dyskusyjnych	3,231	1,277	52

Kategoria odpowiedzi	M*	SD	N
Telefonowanie za pomocą Internet	3,218	1,410	55
Kompresowanie plików	3,214	1,398	56
Używanie programów do wymiany plików	3,148	1,309	54
Prowadzenie wideokonferencji przez komunikatory	2,836	1,385	55
Praca z zaawansowanym programem graficznym	2,776	1,060	58
Moderowanie fora internetowego	2,321	1,390	56
Tworzenie stron internetowych	2,158	1,207	57
Napisanie programu komputerowego	1,778	1,040	54

* Stwierdzeniu *bardzo wysoko* przyznano 5 punktów, *wysoko* – 4 punkty, *średnio* – 3 punkty, *nisko* – 2 punkty, *bardzo nisko* – 1 punkt.

Opis: *M* – średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *N* – liczba badanych.

Źródło: badania własne

Najczęściej praktykowaną formą współpracy, kontaktów szkoły z rodzicami według wszystkich badanych są zebrania z opiekunami uczniów, następnie rozmowy telefoniczne i spotkania indywidualne. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Hierarchia form współpracy szkoły z rodzicami

Kategoria odpowiedzi	N	%*
Spotkania robocze	63	100,0
Rozmowy telefoniczne	61	96,8
Spotkania indywidualne	61	96,8
Notatki w dzienniczku/zeszytcie	56	88,9
Strona internetowa szkoły	40	63,5
Korespondencja za pomocą SMS	29	46,0
Spotkania nieformalne	27	42,9
Spotkania z ekspertem, prelekcje	24	38,1
Korespondencja elektroniczna	24	38,1
Korespondencja tradycyjna (listy)	14	22,2

Kategoria odpowiedzi	N	%*
E-dziennik	14	22,2
Gazetka szkolna/newsletter	12	19,0
Portale	5	7,9
Komunikatory	3	4,8
Fora internetowe	3	4,8
Wizyty domowe	2	3,2
Chaty	1	1,6
Inne	1	1,6

* Dane nie sumują się do 100, gdyż można było zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Opis: N – liczba badanych.

Źródło: badania własne

W placówkach szkolnych w dalszym ciągu dominują tradycyjne formy współpracy i kontaktów, takie jak: wywiadówki, spotkania indywidualne czy notatki w dzienniczkach, które wskazało prawie 90% nauczycieli. Co ciekawe, rozmowy telefoniczne, które można zaliczyć do komunikacji wykorzystującej narzędzia ICT, są praktykowane w 96,8% szkół. Na czwartym miejscu ułożyła się komunikacja poprzez stronę internetową szkoły (63,5% respondentów), a na piątym – korespondencja za pomocą wiadomości SMS (46,0%), na siódmym – korespondencja wykorzystująca pocztę elektroniczną (38,1%), na ósmym – e-dziennik (22,2%). Gazetka szkolna uplasowała się na dziewiątym miejscu (19%), na dziesiątym portale (7,9%), na jedenastym komunikatory oraz fora internetowe (po 4,8%), a na trzynastym miejscu chaty (1,6% badanych). Mimo wskazania, nie określono innych form współpracy szkoły z rodzicami.

Największy wpływ na częstość kontaktów z opiekunami dzieci mają spotkania indywidualne. Średnia ocena oznacza *umiarkowane zwiększenie* częstości komunikacji dzięki spotkaniom indywidualnym. Korzystny wpływ na częstość kontaktów, w ocenie badanych, mają także spotkania robocze – wywiadówki czy notatki w dzienniczkach. Przeciętne oceny na poziomie *braku wpływu* na częstość kontaktów szkoły z rodzicami dotyczą: strony internetowej szkoły, korespondencji tradycyjnej, jak również z wykorzystaniem wiadomości SMS, wizyt domowych, gazetki szkolnej, portali społecznościowych, for internetowych, komunikatorów oraz chatów.

Tabela 4. Hierarchia form wymiany informacji ze względu na ich wpływ na częstość kontaktów z rodzicami

Kategoria odpowiedzi	M*	SD	N
Spotkania indywidualne	4,190	1,083	58
Spotkania robocze	4,069	1,106	58
Notatki w dzienniczkach/zeszytach	4,020	0,742	50
Rozmowy telefoniczne	3,702	1,017	57
Konsultacje pedagogiczne	3,595	0,939	42
Korespondencja e-mail	3,500	0,969	42
E-dziennik	3,463	1,206	41
Spotkania nieformalne	3,460	0,973	50
Spotkania z ekspertem, prelekcje dla rodziców	3,440	0,972	50
Strona WWW szkoły	3,395	0,946	38
Korespondencja tradycyjna (listy)	3,381	0,825	42
Korespondencja wykorzystująca wiadomości SMS	3,225	0,800	40
Wizyty domowe	3,214	0,898	42
Gazetka szkolna/newsletter	3,167	0,737	36
Portale	3,139	0,683	36
Fora internetowe	3,088	0,753	34
Komunikatory	3,086	0,742	35
Chaty	3,000	0,651	34
Inne	2,667	1,000	1

* Wyborowi *znacząco zwiększa* przyznano 5 punktów, *umiarkowanie zwiększa* – 4 punkty, *nie ma wpływu* – 3 punkty, *umiarkowanie zmniejsza* – 2 punkty i wyborowi *znacząco zmniejsza* – 1 punkt.

Opis: M – średnia, SD – odchylenie standardowe, N – liczba badanych.

Źródło: badania własne

W tabelach 5 i 6 przedstawiono średnie wyniki częstości stosowania różnych form wymiany informacji między środowiskiem szkolnym i rodzinnym. Zastosowano skalę częstości stosowania wyszczególnionych form współpracy, gdzie stwierdzeniu *zawsze* przyznaje się 5 punktów, *bardzo często* – 4 punkty, *czasami*

– 3 punkty, *rzadko* – 2 punkty i stwierdzeniu *nigdy* – 1 punkt. Średnia ocena każdego wskaźnika pozwala ustalić hierarchię stosowania sposobów przekazu informacji o dziecku jego rodzicom.

Tabela 5. Sposoby przekazu informacji o postępach, sukcesach, osiągnięciach dziecka

Kategoria odpowiedzi	M	SD	N
Spotkania robocze	4,500	0,882	62
Spotkania indywidualne	4,016	0,799	62
Udostępnienie indywidualnych kart pracy	3,792	1,261	53
Wgląd do teczek z kartami pracy	3,685	1,329	54
Notatki w dzienniczkach/zeszytach	3,491	1,103	55
Konsultacje pedagogiczne	3,063	0,909	48
Spotkania nieformalne	3,050	1,260	40
Rozmowy telefoniczne	3,017	1,049	60
Strona WWW szkoły	2,381	1,209	42
Korespondencja e-mail	2,341	1,425	41
E-dziennik	2,103	1,714	39
Korespondencja z wykorzystaniem SMS	1,841	1,140	44
Gazetka szkolna/newsletter	1,769	1,111	39
Korespondencja tradycyjna (listy)	1,692	0,977	39
Fora internetowe	1,175	0,781	40
Wizyty domowe	1,128	0,409	39
Portale	1,103	0,384	39
Chaty	1,000	0,000	39
Komunikatory	1,000	0,000	37
Inne	1,000	0,000	7

Opis: M – średnia, SD – odchylenie standardowe, N – liczba badanych.

Źródło: badania własne

W przekazie mówiącym o sukcesach dziecka dominują tradycyjne formy wymiany informacji, czasami jest ona przekazywana za pośrednictwem telefonu, rzadko natomiast za pośrednictwem strony internetowej szkoły, poczty elektronicznej czy e-dziennika.

W tabeli 6 zawarto hierarchicznie uporządkowane dane dotyczące komunikacji nauczyciela z rodzicami w sytuacjach problematycznych, np. problemach dziecka w nauce i zachowaniu.

Tabela 6. Sposoby przekazu informacji o problemach dziecka w nauce i zachowaniu

Kategoria odpowiedzi	M*	SD	N
Spotkania robocze	4,525	0,744	61
Spotkania indywidualne	4,323	0,696	62
Notatki w dzienniczkach/zeszytach	3,706	0,986	51
Udostępnienie indywidualnych kart pracy	3,673	1,390	49
Wgląd do teczki z kartami pracy	3,451	1,553	51
Konsultacje pedagogiczne	3,182	1,187	44
Rozmowy telefoniczne	3,036	1,095	56
Spotkania nieformalne	3,000	1,382	45
E-dziennik	1,975	1,625	40
Korespondencja e-mail	1,951	1,244	41
Korespondencja tradycyjna (listy)	1,525	0,877	40
Korespondencja z wykorzystaniem SMS	1,525	0,933	40
Strona WWW szkoły	1,211	0,622	38
Wizyty domowe	1,132	0,414	38
Fora internetowe	1,105	0,649	38
Gazetka szkolna/newsletter	1,081	0,363	37
Portale	1,027	0,164	37
Chaty	1,000	0,000	37
Komunikatory	1,000	0,000	38
Inne	1,222	0,667	9

* Stwierdzeniu zawsze przyznano 5 punktów, *bardzo często* – 4 punkty, *czasami* – 3 punkty, *rzadko* – 2 punkty, *nigdy* – 1 punkt.

Opis: M – średnia, SD – odchylenie standardowe, N – liczba badanych.

Źródło: badania własne

Nauczyciele w sytuacjach problemowych bardzo często stosują tradycyjne formy kontaktów. Narzędzia komunikacji informatyczno-medialnej stosowane są bardzo rzadko, a jeśli już, to z reguły stosowano korespondencję poprzez pocztę elektroniczną i e-dziennik. Pozostałe formy nie są stosowane przez nauczycieli. Co ciekawe, o sytuacjach problematycznych uczniów wychowawcy prawie zawsze informują na forum grupy, podczas zebrań z rodzicami. W drugiej kolejności zostały wskazane spotkania indywidualne z prawnymi opiekunami wychowanków, podczas których są przekazywane zastrzeżenia co do postępów w nauce dziecka i jego problemów w szkole.

Badani nauczyciele, w sprawach prywatnych, codziennie wykorzystują Internet do korespondencji elektronicznej (60,3% badanych) oraz w celu uzupełnienia wiedzy (27,0%). Tylko 17,3% respondentów codziennie korzysta z serwisów społecznościowych, nieco większy odsetek badanych korzysta z nich raz w tygodniu (20,6%). Prawie połowa pedagogów (47,6%) często wykorzystuje Internet do wyszukiwania informacji o towarach i usługach. Niemniej często (co najmniej raz w tygodniu) wyszukiwują w Sieci informacji o ofercie edukacyjnej (42,9%) oraz robią zakupy (41,3%). Ponad połowa grupy (54,0%) nigdy nie uczestniczyła w wideokonferencjach i 44,4% nie szukało pracy i nie rozesłało ofert dotyczących zatrudnienia. Tabela 7 przedstawia hierarchię celów korzystania z sieci Internet w celach prywatnych.

Tabela 7. Hierarchia celów korzystania z Internetu w sprawach prywatnych

Kategoria odpowiedzi	M*	SD	N
Wysyłanie, odbieranie poczty elektronicznej	4,475	0,766	61
Korzystanie z internetu w celu uzupełnienia wiedzy	3,983	0,820	59
Wyszukiwanie informacji o towarach i usługach	3,579	0,925	57
Wyszukiwanie informacji o ofercie edukacyjnej	3,561	0,802	57
Korzystanie z usług bankowych	3,220	1,068	59
Czytanie online, pobieranie plików z gazetami	3,069	1,336	58
Korzystanie z serwisów społecznościowych	2,982	1,433	57
Pobieranie programów komputerowych, plików	2,817	1,157	60

Kategoria odpowiedzi	M*	SD	N
Zakupy przez Internet	2,746	0,939	59
Oglądanie filmów przez Internet	2,544	0,965	57
Korzystanie z komunikatorów	2,411	1,125	56
Słuchanie radia	2,304	1,476	56
Oglądanie TV przez Internet	2,193	1,231	57
Tworzenie i czytanie blogów	2,161	1,187	56
Udział w forach dyskusyjnych	2,000	0,934	56
Granie w gry komputerowe	2,000	1,182	54
Telefonowanie przez Internet	1,930	1,100	57
Udział w czatach	1,821	1,029	56
Szukanie pracy, wysyłanie ofert dotyczących zatrudnienia	1,722	0,920	54
Wideokonferencje	1,561	0,846	57
Inne	3,000	2,000	3

* Stwierdzeniu *codziennie* przyznano 5 punktów, *raz w tygodniu* – 4 punkty, *kilka razy w miesiącu* – 3 punkty, *rzadziej* – 2 punkty, *nigdy* – 1 punkt.

Opis: M – średnia, SD – odchylenie standardowe, N – liczba badanych.

Źródło: badania własne

Dokonane analizy wykazują, że badani częściej niż raz w tygodniu, chociaż nie codziennie, wysyłają i odbierają pocztę elektroniczną. Nieco niższą średnią częstość osiągnęło korzystanie z Internetu w celu uzupełnienia wiedzy. Przeciętnie kilka razy w miesiącu wyszukują informacji o towarach i usługach, a także o ofercie edukacyjnej. Rzadko korzystają z komunikatorów, słuchają radia, oglądają telewizję. Bardzo rzadko szukają pracy i uczestniczą w wideokonferencjach – odpowiedzi oscylują na poziomie *rzadko, wcale*.

Pedagodzy wciąż podnoszą poziom swoich kompetencji medialnych i komunikacyjnych. Wśród respondentów 36,5% brało udział w szkoleniach pomagających nawiązywać partnerskie kontakty z rodzicami, a 41,3% w szkoleniach z zakresu obsługi narzędzi informatyczno-medialnych.

2.4.2. Korelacje

W celu ustalenia związku między kompetencjami nauczycieli a wiekiem i lokalizacją szkoły posłużono się wartościami współczynnika korelacji liniowej Pearsona. Wartości współczynnika korelacji oszacowano testem szacowania współczynnika korelacji liniowej, co pozwoliło ustalić, czy zależność można uogólnić w odniesieniu do badanej populacji.

W grupie badanych nauczycieli uzyskano zależności istotne statystycznie między wiekiem a kompetencjami, takimi jak: tworzenie dokumentów tekstowych w edytorze tekstów ($r = -0,318; p < 0,05$); wykonywanie zdjęć aparatem cyfrowym i zapisywanie ich na komputerze ($r = -0,340; p < 0,01$); porządkowanie dokumentów na dysku komputera w folderach i podfolderach ($r = -0,314; p < 0,05$); tworzenie prezentacji multimedialnej ($r = -0,302; p < 0,05$); wysyłanie wiadomości e-mail z załącznikiem ($r = -0,352; p < 0,01$); korzystanie z portali społecznościach ($r = -0,343; p < 0,05$); korzystanie z fora internetowego w celu wymiany poglądów i doświadczeń ($r = -0,377; p < 0,01$); robienie zakupów przez internet ($r = -0,352; p < 0,01$); wysyłanie wiadomości SMS/MMS ($r = -0,317; p < 0,05$); prowadzenie rozmów z wykorzystaniem komunikatorów ($r = -0,324; p < 0,05$); wymiana informacji na chatach ($r = -0,320; p < 0,05$); branie udziału w grupach dyskusyjnych ($r = -0,374; p < 0,01$); kopiowanie oraz przenoszenie pliku/folderu ($r = -0,342; p < 0,05$); przenoszenie plików między komputerem a innymi urządzeniami ($r = -0,318; p < 0,05$) oraz zmiana lub sprawdzanie ustawień programów ($r = -0,287; p < 0,05$). Ujemna wartość współczynnika korelacji r Pearsona wskazuje, że starsi badani niżej oceniają swoje kompetencje.

Analiza siły i kierunku związku między wiekiem nauczycieli a formą informowania rodziców o sukcesach dziecka wykazała zależności istotne statystycznie między takimi kategoriami odpowiedzi, jak spotkania robocze ($r = 0,279; p < 0,05$) oraz udostępnienie indywidualnych kart pracy ($r = 0,324; p < 0,05$). Osoby starsze częściej preferują kontakty tradycyjne z rodzicami uczniów.

Nie wykazano różnic istotnych statystycznie między wiekiem a formą informowania rodziców o problemach szkolnych ucznia.

Badania wykazały, że jedynym czynnikiem korelującym z wiekiem badanych nauczycieli i codziennym użytkowaniem sieci jest możliwość oglądania filmów w Internecie ($r = -0,285; p < 0,05$). Młodszy badani istotnie częściej korzystają z tej możliwości.

Badania pozwoliły także na ustalenie siły i kierunku związku między lokalizacją szkoły a poziomem kompetencji ICT badanej grupy. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż im mniejsza miejscowość, w której jest usytuowana szkoła, tym większy poziom kompetencji w zakresie: tworzenia stron internetowych ($r = -0,309$; $p < 0,05$); moderowania for internetowych ($r = -0,444$; $p < 0,01$); wyszukiwania, pobierania i instalowania oprogramowania ($r = -0,305$; $p < 0,05$); kompresowania plików za pomocą specjalnego programu ($r = -0,346$; $p < 0,01$).

Analiza siły i kierunku związku między lokalizacją szkoły a sposobami informowania rodziców o sukcesach ucznia wykazała zależności istotne statystycznie w kategoriach odpowiedzi, takich jak poczta elektroniczna ($r = 0,345$; $p < 0,05$) oraz e-dziennik ($r = 0,422$; $p < 0,01$). W szkołach zlokalizowanych w większych miejscowościach częściej wykorzystywane są media.

Nie wykazano zależności istotnych statystycznie między lokalizacją placówki edukacyjnej a sposobem informowania rodziców o problemach szkolnych ucznia.

Dokonane analizy wykazały także, że jedynym czynnikiem korelującym z lokalizacją szkoły i codziennym użytkowaniem sieci jest wysyłanie i odbieranie poczty elektronicznej ($r = 0,447$; $p < 0,01$). Im większa miejscowość, w której usytuowana jest szkoła, tym częściej pedagodzy codziennie korzystają z poczty elektronicznej.

Zakończenie

Od współczesnego nauczyciela oczekuje się, że będzie: posiadał wiedzę o TIK; potrafił wyszukać, gromadzić i przetwarzać informacje; posiadał wiedzę i umiejętności techniczne pozwalające na wykorzystanie nowych technologii w edukacji; umiał konstruować multimedialne programy i prezentacje dla swoich uczniów oraz miał świadomość ryzyka związanego z wykorzystywaniem TIK (Żechowska, 2000, s. 51). Współczesna szkoła, pomimo dokonujących się w niej zmian, pozostawia wiele do życzenia w zakresie kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w ponowoczesnym świecie. Poziom kompetencji informatyczno-medialnych nauczycieli wciąż jest niski. Jak pokazują prezentowane w tym artykule badania, nauczyciele najwyżej swoje umiejętności oceniają w kwestiach związanych z wysyłaniem e-maili z załącznikiem, ale przygotowanie prezentacji multimedialnej przysporzy im już niemałych trudności. Z kolei z badań przeprowadzonych wśród studentów pedagogiki (Szempruch, 2000) wynika, iż tylko

1,5% studentów studiów niestacjonarnych i 8,8% studentów stacjonarnych określa swoje kompetencje informatyczno-medialne jako bardzo wysokie lub wysokie (tamże, s. 284). W kwestiach związanych z użytkowaniem mediów w życiu prywatnym badani pedagodzy wskazują na codzienne używanie poczty elektronicznej (60,3%). Podobny rozkład populacji uzyskali inni badacze (por.: Maciejewska, 2014; Cimochocki i inni, 2011). Pedagodzy częściej niż raz w tygodniu poszukują informacji, które umożliwią im uzupełnienie własnej wiedzy (68,3%). Ponad 38% badanych częściej niż raz w tygodniu korzysta z portali społecznościowych. Według raportu *Nowe technologie w szkole* jest ich tylko 1% (Maciejewska, 2014, s. 16). Badana grupa nauczycieli nie odczuwała potrzeby zmiany pracy i poszukiwania jej przez Internet. 71,4% pedagogów *nigdy* lub *bardzo rzadko* podejmowało takie działania. W innych badaniach polskich nauczycieli 78% stwierdziło, że wybrałoby ponownie tę profesję (Pyżalski, 2010, s. 41), co jest związane m.in. z relacjami osobowymi, jakie nawiązują z rodzicami uczniów (Zahorska, Walczak, 2009 za: Pyżalski, 2010, s. 42).

Szkoła znajduje się obecnie w dosyć trudnej sytuacji, gdyż to nie ona wyznacza kierunki przemian, a musi za nimi nadążać. Nauczyciele w trosce o porozumienie w przestrzeni szkolnej muszą reagować na globalne przemiany, co nie jest dla nich łatwe. Pewne wyjaśnienie uzyskanych danych stanowi prawdopodobnie średnia wieku badanych nauczycieli, która wyniosła ok. 44 lat. Pomimo że ponad połowa respondentów ukończyła 5-letnie studia magisterskie, a 39,7% studia magisterskie drugiego stopnia, to w świetle uzyskanych wyników ryzykowne byłoby stwierdzenie, że badani pedagodzy są grupą w pełni przygotowaną do życia w ponowoczesnym świecie, gdzie informacja i umiejętność jej szybkiego przekazu, z wykorzystaniem nowych technologii, są istotnym elementem życia oraz rozwoju człowieka.

W prezentowanych w artykule badaniach uzyskano interesujące wyniki w zakresie związku pomiędzy kompetencjami nauczycieli a lokalizacją szkoły. Okazuje się, że choć nauczyciele z placówek edukacyjnych położonych w mniejszych miejscowościach o wiele rzadziej sięgają po narzędzia medialne, to w tym zakresie deklarują wyższy poziom umiejętności. Fakt ten prawdopodobnie jest związany z tym, że nauczyciel w szkole wiejskiej bardzo często uczy wielu przedmiotów jednocześnie, nie jest specjalistą tylko w jednej dziedzinie i w celu utrzymania pracy musi wciąż podnosić swoje kompetencje i doszkalać się w wielu dziedzinach. Szkoły wiejskie, chcąc być dostrzeżone w wirtualnym świecie, muszą niejednokrotnie same budować swoje strony WWW i nimi administrować. Być

może nauczyciele w kwestiach związanych z mediami nie mogą w szkołach wiejskich liczyć na takie wsparcie rodziców, jak w mieście, gdzie dostęp do mediów i poziom cyfryzacji jest na o wiele wyższym poziomie (*Społeczeństwo informacyjne w Polsce 2013 r.*). Należy także zauważyć, iż to właśnie w szkołach wiejskich pracuje największy odsetek badanych pedagogów ze stopniem nauczyciela dyplomowanego, a najmniejszy w mieście powyżej 100 tys. mieszkańców. Taki rozkład próby pozwala tłumaczyć większe kompetencje informatyczno-medialne pedagogów z placówek położonych w mniejszych miejscowościach, gdyż zdobywając kolejne stopnie awansu zawodowego, nauczyciele muszą wykazać się konkretnymi umiejętnościami (DZ.U.2014.0.191).

Prezentowane analizy ukazują dominującą rolę tradycyjnych form współpracy i wymiany informacji między placówkami edukacyjnymi a środowiskiem rodzinnym dziecka. Kontakty osobiste sprzyjają dobrym relacjom i komunikacji z opiekunami uczniów (Trzcińska-Król, 2014). Osobiste spotkania sprzyjają zaś temu, aby rodzice i nauczyciel mogli „w dialogu, we wzajemnym poszanowaniu i zaufaniu, wspólnie pochylić się nad trudnymi problemami dziecka” (Śliwowski, 2012, s. 99). W większych ośrodkach miejskich o wiele częściej do wymiany informacji wykorzystywana jest poczta elektroniczna i e-dziennik. Fakt ten może wynikać z oczekiwań rodziców, którzy nie zawsze mają możliwość przybycia na spotkanie z nauczycielem do szkoły, ale jednocześnie chcą być na bieżąco informowani o tym, jak radzi sobie ich dziecko w placówce edukacyjnej, chcą uczestniczyć w jego życiu edukacyjnym. W dobie nowoczesnych technologii korzystne może być używanie telefonu, poczty elektronicznej czy e-dziennika do przekazywania rodzicom różnych komunikatów, informowania ich o sprawach bieżących. Posługiwanie się wyżej wspomnianymi narzędziami można, a nawet należy, postrzegać w kategoriach pozytywnych, na przykład z uwagi na większą możliwość aktywizowania rodziców. Na obszarach wiejskich niski poziom wykorzystywania narzędzi ICT może być związany ze słabą ich cyfryzacją i niskimi kompetencjami informatycznymi rodziców. Jak wykazują raporty GUS w 2013 r., prawie jedna trzecia gospodarstw domowych na obszarach wiejskich nie posiadała komputera (*Społeczeństwo informacyjne w Polsce 2013 r.*).

Nauczyciele współpracę z rodzicami traktują w kategoriach przykrych obowiązków, które odrywają ich od nauczania i oceniania postępów nauki u uczniów (Lewandowska-Kidoń, 2009). Przygotowywanie dla rodziców informacji o uczniu jest dodatkową pracą, na którą nie zawsze godzą się pedagodzy. Niski poziom

kompetencji informatyczno-medialnych nie pozwala im na optymalizację pracy i szybkie dotarcie z informacją do rodziców. Obok kwestii kompetencji medialnych należy także zauważyć, iż badacze problematyki współpracy szkoła – dom podkreślają, że pedagodzy nie są przygotowani do współpracy z rodzicami (Mendel, 2002; Trutkowski, 2014).

Zwiększa się liczba placówek, która coraz częściej dopuszcza wykorzystywanie narzędzi ICT we współpracy z rodzicami. Rozmowy telefoniczne są dopuszczone i praktykowane przez 96,8% nauczycieli badanych placówek. Nieco mniej popularna jest korespondencja z wykorzystaniem SMS-ów (46,0%) czy poczty elektronicznej (38,1%). Jednak według opinii respondentów to właśnie tradycyjne formy współpracy mają większy wpływ na częstość kontaktów między szkołą i domem ucznia. Być może jest to związane z brakiem postrzegania narzędzi informatyczno-komunikacyjnych jako narzędzi umożliwiających nawiązanie kontaktów i ich podtrzymywanie, a współpraca jest tylko kojarzona z wymianą informacji o postępach pedagogicznych uczniów lub ich braku (Trutkowski, 2014, s. 80).

W przekazach dotyczących informowania rodziców zarówno o sukcesach, jak i problemach dziecka dominują tradycyjne formy wymiany informacji. Respondenci zawsze informują rodziców o mocnych stronach i trudnościach ucznia podczas spotkań roboczych – wywiadówek. A przecież nie zawsze w trakcie wywiadówki istnieje odpowiednia atmosfera, by poruszać kwestie związane z indywidualnymi uczniami. Brak intymności przy omawianiu trudnych spraw może zwiększać dystans tych dwóch środowisk edukacyjno-wychowawczych i piętrzyć kolejne problemy. Informacje o sukcesach i porażkach uczniów są przekazywane także podczas spotkań indywidualnych, które wydają się bardziej komfortowe dla obu stron.

Niski poziom wykorzystywania narzędzi ICT w kontaktach szkoła – dom może wynikać również z niechęci nauczycieli do podawania swoich prywatnych numerów telefonów i adresów mailowych rodzicom, w obawie o nękanie ich poza murami szkoły (Chochlewicz, 2014). Zdarza się, że użytkownicy mediów wykazują się brakiem wyczucia, kultury w ich wykorzystywaniu w relacji z drugą osobą, co może rodzić niechęć do ich stosowania przez inne osoby dialogu.

Należy także zwrócić uwagę, że tradycyjne formy wymiany informacji o uczniu, szczególnie w przypadku szkół usytuowanych w środowisku wiejskim, mogą wynikać z większej dyspozycyjności matek, które w głównej mierze są odpowiedzialne za edukację dzieci (Baum, 2014b).

Powyżej zarysowana sytuacja badawcza skłania do sformułowania pewnych wniosków w zakresie programów kształcenia przyszłych nauczycieli. Być może należy zwrócić większą uwagę na wykorzystanie nowych środków komunikacji do budowania relacji szkoła – dom. Media, w szczególności Internet, pozwalają na budowanie pewnych wspólnot wirtualnych, które wcale nie muszą być przeciwstawne wspólnotom fizycznym. Jak zauważa Wellman, „(...) są one odmiennymi formami wspólnoty, cechującymi się specyficznymi regułami i dynamiką, które wchodzą w interakcje z innymi postaciami wspólnoty” (Castells, 2011, s. 387–388). Jednocześnie z przyszłymi nauczycielami trzeba omawiać zasady etyczne oraz ukazywać zalety i wady tej formy kontaktu. Z uwagi na znaczenie kontaktu osobistego i coraz większą świadomość, czym jest dialog, należy pozostawić rodzicom oraz nauczycielom możliwość kontaktu osobistego, bo przecież gdy omawiany jest problem/sytuacja trudna z uczniem, przede wszystkim należy stosować kontakt osobisty.

References

Wydawnictwa zwarte:

- Al-Khamisy, D. (2006). *Edukacja przedszkolna a integracja społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Baum, A. (2014a). *Rodzice o kontaktach i współpracy z nauczycielami swojego dziecka*. W: J. Łukasiewicz-Wieleba (red.), *Nauczyciele i rodzice. Komunikacja. Relacje. Współpraca* (s. 103–113). Warszawa: Wydawnictwo APS.
- Baum, A. (2014b). *Wpływ wybranych czynników związanych z funkcjonowaniem rodziny na jakość stosunków rodzic – nauczyciel*. W: J. Łukasiewicz-Wieleba (red.), *Nauczyciele i rodzice. Komunikacja. Relacje. Współpraca* (s. 114–124). Warszawa: Wydawnictwo APS.
- Bereźnicka, M. (2010). *Wartości kształcenia we współczesnej szkole*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe UP.
- Bereźnicka, M. (2014). *Pedagogizacja rodziców jako jedno z zadań współczesnej szkoły*. W: A. Domagała-Kręciach i B. Majerek (red.), *Szkoła jako przestrzeń edukacyjnego (nie)porozumienia* (s. 113–128). Kraków: Impuls.
- Brezinka, B. (2005). *Wychowanie i pedagogika w dobie przemian kulturowych. Podręcznik akademicki*. Kraków: Wydawnictwo Apostolstwa Modlitwy.
- Castells, M. (2011). *Spółczesność sieci*. Warszawa: PWN.
- Chochlewicz, J. (2014). *Nauczyciel w kontaktach z rodzicami w szkole publicznej i niepublicznej*. W: J. Łukasiewicz-Wieleba (red.), *Nauczyciele i rodzice. Komunikacja. Relacje. Współpraca* (s. 129–138). Warszawa: Wydawnictwo APS.

- Cimochowski, G. i Hutten-Czapski, F. i Rat, M. i Sass, W. (2011). *Polska Internetowa. Jak internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*. Bostan: The Boston Consulting Group. Pobrane (24.04.2015) z http://eregion.wzp.pl/sites/default/files/raport_bcg_polska_internetowa.pdf.
- Denek, K. (1998). *O nowy kształt edukacji*. Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne AKAPIT.
- Domagała-Kręcioch, A. (2010). *Technologie informacyjno-komunikacyjne w świadomości przyszłych nauczycieli nauczania zintegrowanego*. W: A. Kwatera i P. Cieśla (red.), *Rola i zadania dydaktyk przedmiotowych w kształceniu nauczycieli*. Kraków: Wydawnictwo UP.
- Domagała-Kręcioch, A. i Majerek, B. (red.) (2014). *Szkoła jako przestrzeń edukacyjnego (nie)porozumienia*. Kraków: Oficyna wydawnicza Impuls.
- Dylak, S. (1995). *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*. Poznań: UAM.
- Goźlińska, E. i Szlosek, F. (1997). *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego*. Radom: ITE.
- Franciszewska, M.A. (2007). *Współpraca nauczyciela z rodzicami*. W: E.I. Laska (red.), *Nauczyciel między tradycją a współczesnością. Teoria i praktyka*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, s. 284–291.
- Huk, T. (2011). *Media w wychowaniu, dydaktyce oraz zarządzaniu informacją edukacyjną szkoły*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kobyłecka, E. (1999). *Wiedza o wychowaniu w perspektywie rozpoznawania i rozumienia wartości przez uczniów i nauczycieli*. W: J. Gnitecki i S. Palka (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju pedagogiki* (s. 175–178). Kraków-Poznań: Wydawnictwo Nauk. PTP.
- Konieczna, A. (2009). *Analiza struktury interakcji w sytuacji rozmowy nauczycieli z rodzicami o problemach szkolnych ucznia*. Warszawa: Wydawnictwo APS.
- Kwaśnica, R. (2004). *Wprowadzenie do myślenia o nauczycielu*. W: Z. Kwieciński i B. Śliwowski (red.), *Pedagogika* (s. 291–325). T. 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lebo, H. (2013). *WORLD INTERNET PROJECT International Report – Fifth Edition*. California. Pobrano (24.04.2015) z <http://www.digitalcenter.org/wp-content/uploads/2013/12/2013worldinternetreport.pdf>.
- Lewandowska-Kidoń, T. (2009). *Nauczyciel wobec wyzwań współczesnej szkoły*. W: S. Popek i A. Winiarz (red.), *Nauczyciel. Zawód. Powołanie. Pasja* (s. 91–101). Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Łobocki, M. (1985). *Współdziałanie nauczycieli i rodziców w procesie wychowania*. Warszawa: Nasza Księgarnia.

- Maciejewska, M. (2014). *Nowe technologie w szkole*. Zespół badań i rozwoju WSiP. Pobrano (24.04.2015) z <http://www.ork.e.pl/wp-content/uploads/2014/07/Nowe-technologie-w-szkole-3.pdf>.
- Maszke, A.W. (2002). *Współpraca i partnerstwo rodziców i nauczycieli*. W: A. Karpińska (red.), *Kreatorzy edukacyjnego dialogu* (s. 67–80). Białystok: Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana.
- Mendel, M. (1998). *Rodzice i szkoła. Jak współuczestniczyć w edukacji dzieci?* Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Mendel, M. (2000). *Partnerstwo rodziny, szkoły i gminy*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Mendel, M. (2002). *Edukacja społeczna. Partnerstwo rodziny, szkoły i gminy w perspektywie amerykańskiej*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Mendel, M. (2007). *Rodzice i nauczyciele jako sprzymierzeńcy*. Gdańsk: Wydawnictwo Harmonia.
- Nowosad, I. (red.) (2001). *Nauczyciele i rodzice. Współpraca w wychowaniu*. Zielona Góra: Wydawnictwo Szkoły Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Paszkievicz, E. (1976). *Wyjaśniająca i predyktywna funkcja teorii psychologicznych*. W: A. Siciński (red.), *Studia z teorii i metodologii prognozowania społecznego. Prognozowanie zachowań*. Warszawa: PWN.
- Pilch, T. i Bauman, Z. (2010). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Piotrowski, E. (2009). *Kompetencje nauczyciela jako warunek adaptacji do pełnienia ról zawodowych*. W: J. Szempruch i M. Blachnik-Gęsiarz (red.), *Adaptacja zawodowa nauczyciela* (s. 97–104). Częstochowa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Lingwistycznej.
- Pyżalski, J. (2010). *Stresory w środowisku pracy nauczyciela*. W: J. Pyżalski i D. Merecz (red.), *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem* (s. 53–74). Kraków: Oficyna wydawnicza Impuls.
- Rich, J. (b.r.). *Prensky's Digital Natives Versus Digital Immigrants: Urban Legend, Fact, or Fiction?* Pobrane (24.04.2015) z <http://www.jimrich.com/pdf/EmergingTrends.DigitalNatives.pdf>.
- Serdyński, A. (2007). *Kompetencje informatyczno-medialne nauczyciela*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce 2013 r.* Warszawa, październik 2013. Szczecin: GUS. Pobrano (13.11.2014) z <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-itechnika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwoinformacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2013-r-,2,2.html>.

- Strykowski, W., Strykowska, J. i Pielachowski, J. (2003). *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*. Poznań: eMPI².
- Szempruch, J. (2000). *Pedagogiczne kształcenie nauczycieli wobec reformy edukacji w Polsce*. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.
- Szempruch, J. (2012). *Nauczyciel w warunkach zmiany społecznej i edukacyjnej*. Kraków: Oficyna wydawnicza Impuls.
- Śliwerski, B. (2012). *Szkoła na wirażu zmian politycznych. Bez cenzury*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Taraszkiewicz, M. (2001). *Jak uczyć jeszcze lepiej. Szkoła pełna ludzi*. Poznań: Arka.
- Trutkowski, C. (2014). SZKOŁA WSPÓŁPRACY: Uczniowie i rodzice kapitałem społecznym nowoczesnej szkoły. Raport zbiorczy z badania jakościowego. Warszawa. Pobrano (18.04.2015) z http://www.szkolawspolpracy.pl/2014/attachments/article/32/Szko%C5%82a%20Wsp%C3%B3%C5%82pracy%20raport%20zbiorczy_fin2.pdf.
- Trzcińska-Król, M. (2013a). *Efektywna współpraca nauczycieli i rodziców*. W: M. Jabłonska (red.), *Środowisko edukacyjne uczniów zdolnych* (s. 189–211). Warszawa: Wydawnictwo Universitas Rediviva.
- Trzcińska-Król, M. (2014a). *Współpraca ze szkołą jako prawo i obowiązek rodzica*. W: J. Łukasiewicz-Wieleba (red.), *Nauczyciele i rodzice. Komunikacja. Relacje. Współpraca* (s. 39–46). Warszawa: Wydawnictwo APS.
- Trzcińska-Król, M. (2014b). *Warunki pozytywnych relacji i współpracy nauczycieli i rodziców*. W: J. Łukasiewicz-Wieleba (red.), *Nauczyciele i rodzice. Komunikacja. Relacje. Współpraca* (s. 47–58). Warszawa: Wydawnictwo APS.
- Trzcińska-Król, M. (2014c). *Nauczyciele o komunikacji i relacjach z rodzicami swoich uczniów*. W: J. Łukasiewicz-Wieleba (red.), *Nauczyciele i rodzice. Komunikacja. Relacje. Współpraca* (s. 78–91). Warszawa: Wydawnictwo APS.
- World Internet Project. Poland (2012), Warszawa, Agora SA i Orange Polska. Pobrano (24.04.2015) z <http://bi.gazeta.pl/im/6/13883/m13883466,WORLD-IINTERNET-PROJECT-2012-RAPORT-WERSJA-POLSKA.pdf>.
- Zahorska, M. i Walczak, D. (2009). *O osobliwości duszy nauczycielskiej*. W: A. Nowak i K. Winkowska-Nowak i L. Rucińska (red.), *Szkoła w dobie Internetu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Żechowska, B. (2000). *Bilans antycypowanych korzyści i start w edukowaniu nauczyciela-Europejczyka*. W: H. Kwiatkowska i T. Lewowicki i S. Dylak (red.), *Współczesność a kształcenie nauczycieli*, s. 43–54. Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna ZNP.

Wydawnictwa ciągłe:

- Czerski, P. (2012, 7 marca). *Do analogowych*. Polityka 2012, nr 10 (2849), s. 64–65.
- Denek, K. (2011). *Nauczyciel – jego tożsamość, role i kompetencje*. Wychowanie fizyczne i zdrowotne, nr 3 (2011), s. 4–10.
- Epstein, J.L. (2010a). *Teamwork Is the Key. The National Network of Partnership Schools*. Wiley InterScience National Civic Review. Pozyskano (13.07.2014) z www.interscience.wiley.com.
- Epstein, J.L. (2010b). *School/Family/Community Partnerships. Caring For The Children We Share*. Kappan 92(3), kappanmagazine.org.
- Epstein, J.L. i Van Voorhis, F.L. (2010c). *School Counselors' Roles in Developing Partnerships with Families and Communities for Student Success*. Professional School Counseling 14(1).
- Trzcińska-Król, M. (2013b). *Współpraca rodziny i szkoły w opinii nauczycieli*. Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze 8.

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jednolity: Dz.U.2006.97.674 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz.U.2004.207.2110). Pobrano (21.04.2015) z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20042072110>.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE). Pobrano (24.04.2015) z <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=pl>.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 10 stycznia 2014 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy Karta Nauczyciela (tekst jednolity: Dz.U.2014.0.191). Pobrano (05.05.2014) z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20140000191>.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 sierpnia 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzaju tej dokumentacji (Dz.U.2014.0.1170). Pobrano (26.04.2014) z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20140001170>.

Stan rozwoju społecznego i emocjonalnego dzieci rozpoczynających edukację w szkole (doniesienie z badań)

State of social and emotional development of children who start school education (research evidence)

Abstract: Since school year 2014/2015 Ministry of National Education has implemented first stage of compulsory education for 6 year old children. Thus, from school year 2015/16 all six-year-olds become pupils of first year. In extensive polemics many communities argue that in terms of social and emotional development the six year old children are not ready to become first year pupils. The age of seven years is an optimal one – until this time children should remain in pre-school. Proper adaptation of pupils to school situation during first years of learning determines level of their functioning throughout further education. Adaptation of the 6-year-olds to school conditions may be difficult because various competences and skills may not be adequately developed in children at such age. This paper presents state of social and emotional development of children in the first days of their school education. It presents level of emotions, feelings as well as social-emotional behaviours that are crucial for children's further school carrier.

Keywords: *social-emotional development, pro-social attitude and openness, contact and cooperation with peers, initiative and leadership in group, respect for social standards, emotional self-control, awareness and manifestation of emotions, overcoming difficulties*

Streszczenie: Od roku szkolnego 2014/2015 Ministerstwo Edukacji Narodowej rozpoczęło pierwszy etap obligatoryjnego wprowadzania 6-latków do szkół. Od roku 2015/2016 już wszystkie dzieci sześciolatki staną się uczniami klas pierwszych. W głęboko zakrojonych polemikach wiele środowisk wysuwa kardynalny argument: dzieci sześciolatki nie są dojrzałe pod względem społecznym i emocjonalnym, by podjąć naukę w klasie pierwszej. Wiek siedmiu lat jest wiekiem optymalnym – do tego czasu powinny pozostać w przedszkolu. Prawidłowa adaptacja ucznia do sytuacji szkolnej w pierwszych latach nauki determinuje poziom jego funkcjonowania w ciągu całej dalszej edukacji. Adaptacja sześciolatek do warunków szkolnych może być trudna, gdyż różne kompetencje i umiejętności dzieci w tym wieku bywają na niewysokim poziomie. Niniejsze opracowanie ukazuje stan rozwoju społecznego i emocjonalnego dzieci w pierwszych dniach ich pobytu w szkole. Przedstawiono w nim poziom najistotniejszych dla kariery szkolnej emocji, uczuć i społecznych zachowań emocjonalnych.

Słowa kluczowe: *rozwój społeczno-emocjonalny, nastawienie prospołeczne i otwartość, kontakt i współpraca z rówieśnikami, inicjatywa i przywództwo w kontaktach, przestrzeganie norm społecznych, kontrola emocji, świadomość i okazywanie emocji, radzenie sobie z trudnościami*

Wstęp

Od roku szkolnego 2014/2015 naukę w klasie pierwszej rozpoczęły wszystkie dzieci urodzone w 2007 roku (siedmiolatki) oraz dzieci sześciolatki urodzone w pierwszym półroczu 2008 roku. Od roku szkolnego 2015/2016 obowiązkowo naukę w klasie pierwszej rozpoczną dzieci urodzone w drugim półroczu 2008 roku. Przekonanie o trudnej i złożonej sytuacji dziecka mającego podjąć edukację w klasie pierwszej oraz jego możliwościach pod względem kompetencji społeczno-emocjonalnych było podstawą niniejszego opracowania.

D. Goleman, amerykański psycholog, uznaje, że społeczne i emocjonalne umiejętności są ważniejsze dla sukcesu dziecka niż inteligencja poznawcza. Co ważniejsze, inteligencję społeczną i emocjonalną można kształtować podczas wszystkich faz rozwojowych. Można nauczyć dziecko, jak zawierać i podtrzymywać przyjaźnię, współpracować w grupie, radzić sobie z agresją innych, konstruktywnie rozwiązywać problemy i konflikty, zachowywać pewność siebie w trudnych sytuacjach i wielu innych zachowań (Goleman, 1997).

1. Kluczowe kompetencje społeczne sześciolatka

Jak twierdzi E. Erickson, wiek szkolny ma bardzo duże znaczenie dla rozwoju społecznego i emocjonalnego dziecka. Podjęcie nauki szkolnej wiąże się z poważnymi zmianami w otoczeniu dziecka oraz sposobie jego funkcjonowania (Appelt, 2005, s. 259–3012).

Przyjęcie zupełnie nowej roli, jaką jest bycie uczniem, powoduje, że poszerza się krąg osób, z którymi dziecko wchodzi w częste interakcje, a tym samym uczy się nawiązywać relacje interpersonalne z osobami z różnych grup wiekowych, poznaje i opanowuje normy i zasady działania w zespole, uczy się podporządkowywać nowym regułom, a także pozyskiwać informacje zwrotne o sobie z różnych źródeł czy budować zaufanie do siebie i innych. „Wejście w grupę rówieśniczą stanowi zatem jedno z najważniejszych zadań rozwojowych” (Brzezińska i in., 2014, s. 66–67). Ponadto w wieku sześciu lat „wzrasta u dzieci odporność na stres oraz zdolność postrzegania i rozumienia zdarzeń i sytuacji w kontekście nakazów, zakazów i norm społecznych” (Stefańska-Klar, 2004, s. 130–162).

Zmiany środowiska, z przedszkolnego na szkolne, mogą, ale nie muszą prowadzić do obniżenia posiadanych przez dziecko umiejętności społeczno-emocjonalnych, a prezentowanych w wieku przedszkolnym, mogą (ale nie muszą) wywoływać sytuacje stresowe, które zakłócać będą proces adaptacyjny dziecka w klasie pierwszej. Ważne jest, aby dwa najważniejsze środowiska wychowawcze – rodzina i szkoła – razem współpracowały na korzyść dziecka, stwarzając przyjazny klimat dla rozwoju jego umiejętności i kompetencji (Juszczuk-Rygałło, 2014).

Dojrzałość emocjonalna jest jednym z ważniejszych wyznaczników gotowości dziecka do uczenia się w szkole. „Sześciolatek musi poradzić sobie z różnymi, często skrajnymi emocjami. [...] Umiejętności komunikacyjne dzieci sześciolatków są już na tyle rozwinięte, że większość z nich nie ma problemu z nawiązaniem relacji z drugą osobą: zarówno dorosłym, jak i innymi dziećmi. U sześciolatka rozpoczynającego naukę w szkole można zauważyć otwartość na przebywanie i aktywność w gronie rówieśników” (Brzezińska i in., 2014, s. 92, 97).

W zakresie dojrzałości emocjonalnej wymienia się przede wszystkim: rozpoznawanie i rozumienie emocji, uzewnętrznianie i ich kontrolę. Natomiast do kompetencji społecznych zalicza się m.in. umiejętności komunikacyjne, nawiązywania relacji społecznych, samodzielność, rozróżnianie bezpiecznych i ryzykownych kontaktów oraz zainteresowania innymi ludźmi, przede wszystkim rówieśnikami (Brzezińska, Urbańska, 2012, 2014).

Na potrzeby badań przyjęto podział na rozwoje: społeczny i emocjonalny, a w obrębie każdego z nich wyodrębniono poszczególne kategorie do obserwacji. W ramach rozwoju społecznego wyróżniono: nastawienie prospołeczne i otwartość, kontakt i współpracę z rówieśnikami, inicjatywę i przywództwo oraz przestrzeganie norm społecznych. Z kolei w ramach rozwoju emocjonalnego wyróżniono: kontrolę emocji, świadomość i okazywanie emocji oraz radzenie sobie z trudnościami.

1.1. Nastawienie prospołeczne i otwartość

Prospołeczne zachowania to zachowania, które mają przynieść korzyść innej osobie lub społeczności (pomaganie, dzielenie się). Warunkiem pojawienia się zachowań prospołecznych jest odpowiednie zinterpretowanie sytuacji: dostrzeżenie (cudzej) potrzeby, uznanie, że potrzebę tę da się zaspokoić, uznanie własnej odpowiedzialności, w sytuacjach nagłych analiza poznawcza może być zredukowana do minimum. Można wskazać kilka źródeł zachowań prospołecznych: stan emocjonalny wywołany przez sytuację innej osoby (empatia); uwewnętrznienie (przyswojenie sobie) norm nakazujących działanie na rzecz innych (np. norma miłości bliźniego, norma wzajemności, norma społecznej odpowiedzialności); wytworzenie więzi osobistych (przyjaźń, sympatia) oraz traktowanie innej osoby jako autonomicznej wartości; poczucie więzi z innymi ludźmi, które może mieć zgeneralizowany charakter, tzn. może być odczuwane wobec bardzo szerokiego kręgu osób lub wobec ludzi w ogóle (Aronson, Wilson, Akert, 1997).

Zachowania prospołeczne zależą także od wyznawanych wartości, poziomu rozwoju moralnego jednostki, jej samooceny i innych. Zaobserwowano środowiskowe i kulturowe różnice pod względem gotowości do zachowań prospołecznych, ich form i motywów (Reykowski, 1986; Reykowski, Kochańska, 1980). Radość, wesołość i poczucie humoru są bardzo istotne w rozwijaniu kompetencji społecznych. Jak wskazują badania, dzieci obdarzone takimi umiejętnościami odnoszą większe sukcesy w interakcjach interpersonalnych, cieszą się większą sympatią, są bardziej lubiane i łatwiej nawiązują kontakty niż dzieci nieśmiałe i pozbawione poczucia humoru. Na tym poziomie rozwoju poczucie humoru nie jest wykorzystywane przeciwko osobom drugim, nie służy obrażaniu (jak to następuje w późniejszym wieku), jedynie zdobyciu akceptacji, radzeniu sobie z problemami, stresem, niepokojem, konfliktami czy nawet poczuciem wstydu. Dzieci często używają poczucia humoru jako sposobu na zdobycie lub podtrzymanie

swojej pozycji społecznej. Dzieci obdarzone większym poczuciem humoru są bardziej otwarte, a otwartość jest tak samo ważna jak inteligencja.

W badaniach analizie poddano reakcje emocjonalne i przejawy zachowań mogące świadczyć o nastawieniu prospołecznym i otwartości w stosunku do innych. Zaliczono tutaj takie przejawy, jak: umiejętność nawiązywania kontaktów, uczynność w stosunku do innych dzieci i chęć zaspokajania potrzeb innych dzieci, otwartość na nowe sytuacje i środowiska, wyrażanie bliskości przez czułość, przejawy jej pragnienia, radość, wesołość i spontaniczność oraz ewentualna niechęć wyrażająca się odrazą do innych.

1.2. Kontakt i współpraca z rówieśnikami

Różnorodna aktywność oraz ciągłe kontakty z rówieśnikami ułatwiają dziecku przyswajanie podstawowych społecznych norm we współzyciu w grupie i uczyć wspólnego działania w określonych sytuacjach zabawy czy pracy. Dziecko przekraczając próg szkolny, odkrywa, że jest członkiem dużej społeczności dziecięcej. „Odkrywanie” kolegów następuje stopniowo. W klasie pierwszej, podobnie jak w okresie przedszkolnym, dzieci łączy głównie zabawa. Tworzą się grupy dziecięce, które nazwać można mianem przelotnych. Związują się bowiem odpowiednio do potrzeb chwili i łatwo rozwiązują wraz z końcem zabawy.

Pierwsze kontakty w klasie nawiązują się na podobnej zasadzie. Kontakty koleżeńskie nawiązują się z najbliższym sąsiadem – współużytkownikiem ławki szkolnej. Każda zmiana miejsca w klasie – ławki szkolnej – odbierana jest w tym okresie jako zerwanie zarysowujących się więzi. Jednak w tych przypadkowych formach kontaktów dziecko wypróbowuje i ćwiczy umiejętności grupowego współzycia. Te wczesne doświadczenia społeczne stanowią zaczątek prawdziwych więzi rówieśniczych.

Już u progu szkoły zaznaczają się pewne swoiste typy społeczne, a w pewnych wypadkach zdolności kierownicze. Tworzenie społecznej wspólnoty jest dla dzieci bardzo atrakcyjne i chociaż dzieci sześć- czy siedmioletnie nie potrafią jeszcze same uformować grupy społecznej posiadającej minimalną spistość, a obejmującej większą ilość jednostek, ponieważ brak tu jeszcze „ducha grupy”, brak solidarności, to dokonuje się pewien rodzaj wzajemnego przymierzania się, wypróbowywania i ustalania stopnia mocy (Baley, 1964).

Współzawodnictwo i współdziałanie są tymi podstawowymi czynnikami, które wyrabiają poczucie wspólnoty z innymi dziećmi. Należy jednak zwracać

uwagę, by współzawodnictwo nie stało się egoistyczną rywalizacją, lecz zdążyło do prawidłowego jednoczenia wysiłków w rozwiązywaniu ważnych dla danej grupy zadań. Różnego typu sytuacje, podczas kontaktów międzypersonalnych, weryfikują zachowania członków tych interakcji.

W ocenie kontaktów koleżeńskich i współpracy z grupą rówieśniczą wzięto pod uwagę następujące przejawy zachowań: fakt posiadania kolegów/koleżanek, uczestnictwo i współpracę w czasie zabaw zespołowych oraz zachowania agresywne i asertywne podczas kontaktów z innymi dziećmi, które mogą zakłócać bądź zjednywać współuczestników interakcji.

1.3. Inicjatywa i przywództwo w kontaktach

Dziecko uczęszczające do przedszkola czy szkoły znajduje się w grupie rówieśników, wśród których zajmuje z czasem określoną pozycję. Pozycja dziecka w grupie w dużym stopniu zdeterminowana jest jego zachowaniem. Przynależność do grupy rówieśniczej, aktywne dążenie do kontaktu z rówieśnikami świadczą o dojrzałości społeczno-emocjonalnej dziecka w tym wieku.

Rolę grupy w okresie dorastania podkreśla D. Ekiert-Grabowska: „przyjaźń jest niezmiernie ważna. Jednostka żyje życiem grupy. To, co postanawia grupa rówieśników jest dla dziecka prawem. Jego ubiór, fryzura, język, zainteresowania są pod władzą i kierunkiem grupy. On lub ona zrobi niemal wszystko, by zyskać uznanie w grupie” (Ekiert-Grabowska, 1983, s. 43).

Doniosłym czynnikiem warunkującym pozycję społeczną dziecka w grupie rówieśniczej jest również sytuacja rodzinna dziecka, a zwłaszcza więź emocjonalna z rodzicami. „Otoczenie dziecka życzliwością, serdecznością i czułością dostarcza mu dodatknych doświadczeń społecznych. Dziecko uczy się spozstrzegać ludzi jako źródło pozytywnych przeżyć, jako podstawę bezpieczeństwa. Dzięki temu kształtuje się jego życzliwe nastawienie względem ludzi z szerszego otoczenia społecznego” (Sendyk, 2001, s. 56). A zatem dziecko kochane i akceptowane w domu łatwo nawiązuje kontakty i uzyskuje akceptację osób z szerszego kręgu pozarodzinnego, np. grupy rówieśniczej.

W ocenie przywództwa i inicjowania kontaktów wzięto pod uwagę takie cechy, jak: inicjowanie zabaw i chęć zajmowania określonej pozycji w grupie, ambicja i chęć zdobywania wiedzy oraz osiągnięcia jak najlepszych wyników. Założono również, że ciekawość jest siłą sprawczą inicjowania kontaktów. Pozycja w grupie w tym wieku zależy od poziomu aprobaty ze strony rówieśników, dzie-

ci nieśmiało i uległe często nie czerpią przyjemności w obcowaniu z innymi. Nuda zaś, objawiająca się brakiem zainteresowania otoczeniem, powoduje, że dziecko nie przejawia chęci uczestniczenia w grupie i często jest alienowane.

1.4. Przestrzeganie norm społecznych

Jednymi z najważniejszych regulatorów życia społecznego są normy moralne, społeczne, kulturowe, czyli przepisy określające, w jaki sposób powinien zachowywać się lub nie powinien zachowywać członek danej społeczności czy grupy.

Norma wyznacza pewien styl zachowania się, a przez to staje się pewnym standardem określającym postępowanie danej grupy, gdyż jest podzielanym poglądem danej grupy, czy też „o tyle, o ile członkowie grupy podzielają pozytywne postawy wobec określonej zasady, to jest o tyle, o ile zgadzają się oni (i wiedzą o tym, że się zgadzają), że zasada powinna być traktowana, jako przepis, który we właściwy sposób da się zastosować do określonych osób i określonych sytuacji” (Newcomb, Turner, Converse, 1970, s. 248).

Dzieci rozpoczynające naukę w szkole tworzą początkowo zbiór obcych sobie, niezależnych jednostek, między którymi brak jest więzi społecznej. Zaczyna się ona wytwarzać stopniowo w klasie szkolnej. Między poszczególnymi uczniami kształtują się związki interpersonalne. W kształtowaniu się stosunków międzyosobowych, a więc koleżeńskich i przyjacielskich, odgrywa rolę więź emocjonalna. Dziecko w młodszym wieku szkolnym nawiązuje kontakty społeczne z rówieśnikami w trakcie zajęć lekcyjnych odbywających się w klasie szkolnej, jak też podczas wykonywania różnych czynności zabawowych. Następuje w nich podział ról i funkcji uczestników zabawy. Zachodzi tu także konieczność przestrzegania reguł, podporządkowania się organizatorom zabawy. To wszystko sprzyja wytworzeniu się nawyków współdziałania społecznego.

Ogólną ogładę, takt, tak zwane „dobre wychowanie” i podstawowe formy grzecznościowe dzieci wynoszą z domu rodzinnego. Szkoła spełnia w tym zakresie funkcje utrwalające i pogłębia przestrzeganie kulturalnego zwracania się i odnoszenia do innych. Istotne dla funkcjonowania w grupie rówieśniczej jest więc dostosowanie się do zakazów, nakazów, wszelkich regulaminów i powinności oraz akceptowania i przestrzegania ustaleń grupowych. Przyjęto, że wyznacznikiem tej kategorii może być zarówno stosunek do obowiązków, wykonywanie i podporządkowywanie się poleceniom, jak i przyjmowanie krytyki ze strony innych. Założono również, że poczucie winy i chęć poddania się karze świadczą

mogą o początkach internalizacji zachowania. Ponadto objawy złości i związane z nią zachowania agresywne dowodzić mogą nieuświadomienia sobie przez dzieci nakazów społecznie aprobowanych.

2. Kluczowe kompetencje emocjonalne sześciolatka

2.1. Kontrola emocji

W kontaktach społecznych często obserwuje się konieczność hamowania ekspresji stanów emocjonalnych. To, czy i w jakim stopniu dana emocja zostanie wyrażona, zdeterminowane jest wieloma czynnikami. „Obok kultury ważny jest rodzaj okazywanej emocji oraz sytuacja społeczna” (Łosiak, 2007, s. 158). Hamowanie ekspresji doświadczanych emocji określane jest często mianem kontroli emocji. Zdolność kontroli emocji stanowi podstawę funkcjonowania każdego społeczeństwa, zwłaszcza jeśli chodzi o emocje negatywne. Stanowi ona jedną z podstawowych kompetencji emocjonalnych.

Poziom kontroli emocjonalnej różnicowany jest w zależności od wieku. Rozwój jednostki nie przebiega etapami, ale ma charakter ciągły. Dziecko nie rodzi się z wrodzonymi predyspozycjami optymalnego poziomu kontrolowania emocji, ale kształtuje go w trakcie swojego życia. Dużą rolę w tym zakresie odgrywa nabyte doświadczenie, dlatego zakres posiadanych przez dziecko kompetencji zmienia się wraz z wiekiem. Oznacza to, że na kształtowanie się reakcji emocjonalnych oddziałują zdarzenia poprzedniego etapu ontogenezy, a także sytuacje, których dziecko uprzednio doświadczało i które emocjonalnie przeżywało (Bee, 2004). Różnorodne okoliczności kształtują sferę uczuciową dziecka, toteż w każdy nowy etap życia dziecko wchodzi z określonym zasobem wyuczonych umiejętności.

Celem badań było określenie lokalizacji poczucia kontroli emocjonalnej u dzieci jako istotnego czynnika wpływającego na ich funkcjonowanie w roli uczniów. O nieumiejętności kontrolowania emocji świadczyć mogą zachowania nadpobudliwe, problemy z koncentracją, częste zmiany nastroju, reakcje gniewem czy nerwowością. Zawieść, która też była przedmiotem obserwacji, dowodzić może o braku kontroli wewnętrznej negatywnych emocji.

2.2. Świadomość i okazywanie emocji

Świadomość emocjonalna to podstawowy napęd zmian życiowych. Rozmawianie o uczuciach jest najbardziej bezpośrednim sposobem na ich zrozumienie i kontrolowanie. Uczenie dzieci rozumienia i wyrażania emocji wpłynie na wiele

aspektów ich rozwoju i odnoszenia sukcesu w życiu. Natomiast gdy nie nauczymy dzieci rozumienia i wyrażania emocji, staną się one podatne na konflikty spowodowane przez innych (Shapiro, 1999).

Nauka rozpoznawania i wyrażania własnych uczuć jest ważną częścią procesu komunikacji, a także istotnym aspektem kontroli emocjonalnej. Jednak rozumienie uczuć innych jest równie ważną umiejętnością, zwłaszcza w budowaniu bliskich i satysfakcjonujących związków. Należy zachęcać dzieci do werbalizowania uczuć, pomoże im to w rozwiązywaniu konfliktów i problemów.

Analizie poddano umiejętność nazywania przeżywanych emocji, adekwatne okazywanie stanów psychofizycznych, jak przyjemność z wykonywania jakiejś czynności czy smutek będący reakcją na zaistniałą przykrość. Wzięto również pod uwagę objawy strachu mogące świadczyć o świadomości skutków zagrożenia.

2.3. Radzenie sobie z trudnościami

Nabywanie umiejętności rozwiązywania problemów jest nieodłączną częścią procesu dojrzewania. Często dorośli nie zdają sobie sprawy z tego, że dzieci zaczynają sobie radzić z problemami już w pierwszych miesiącach życia. „Proces rozwiązywania problemów stymuluje ich intelektualne i emocjonalne dorastanie. Podobnie jak w przypadku innych umiejętności emocjonalnych, umiejętność rozwiązywania problemów przejawia się w różny sposób, w zależności od wieku dziecka” (Shapiro, 1999).

J. Piaget uważał, że logika – początkowo konkretna, a później abstrakcyjna – jest przełomowym czynnikiem w rozwiązywaniu problemów i wiązał ją bezpośrednio z wiekiem i intelektualnymi możliwościami dziecka (Wadsworth, 1998). Okazuje się jednak, że coraz więcej jest dowodów na to, iż emocjonalne i społeczne umiejętności mają większe znaczenie niż rozwój intelektualny. W większym stopniu doświadczenie, nie inteligencja, pomaga dzieciom w rozwiązywaniu problemów poprzez możliwość odwoływania się do konkretnych i znanych im już wydarzeń.

W ocenie możliwości radzenia sobie z trudnościami analizowano umiejętność dochodzenia do kompromisu i podejmowanie starań w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych, jak również bezsilność przejawiającą się w braku czynności do przezwyciężania trudności, zazdrości będącej główną przyczyną konfliktów dzieci. W tej kategorii przyjęto również, że umiejętność przezwyciężania uczucia żalu, którego dzieci często doświadczają, można traktować jako zdolność radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

3. Doniesienia z badań

Badania prowadzone były w pierwszych tygodniach roku szkolnego 2014/2015 poprzez obserwacje, które były ukierunkowane na rozpoznanie przejawów emocjonalnych i społecznych dzieci w różnych obszarach rzeczywistości szkolnej, pozwalające na przestudiowanie i opisanie zachowań dzieci, tak jak one przebiegały w naturalnych warunkach.

Ponieważ zjawiska konstytuujące emocje i uczucia są bezpośrednio trudne do zaobserwowania, często niemające wyraźnej postaci, a jednocześnie dość złożone pod względem treściowym i znaczeniowym, za najbardziej adekwatne uznano zastosowanie metod jakościowych. Taki sposób poznawania zjawisk społecznych jest coraz częściej wykorzystywany przez badaczy korzystających ze współczesnej, coraz bardziej zróżnicowanej metodologii. Dzięki jakościowym metodom badań „możliwe jest podjęcie tematów wykraczających poza to, co obiektywne i mierzalne, co pozwala na podejmowanie problematyki, związanej z ocenami, wartościami, przeżyciami” (Pilch, Bauman, 2010, s. 277–278).

Celem poznawczym badań było uzyskanie wiedzy dotyczącej stanu rozwoju społeczno-emocjonalnego dzieci sześciolletnich mających podjąć obowiązek szkolny. Cele szczegółowe miały następującą postać:

- Ustalenie i ocena badanych cech w zakresie rozwoju społecznego dzieci sześć- i siedmioletnich, a mianowicie: nastawienia prospołecznego i otwartości, kontaktu i współpracy z rówieśnikami, inicjatywy i przywództwa oraz przestrzegania norm społecznych po przekroczeniu progu szkolnego.
- Określenie i ocena stanu emocjonalnego dzieci rozpoczynających naukę w szkole w klasie pierwszej, w zakresie kontroli emocji, świadomości (emocji) i okazywania emocji oraz radzenia sobie z trudnościami.

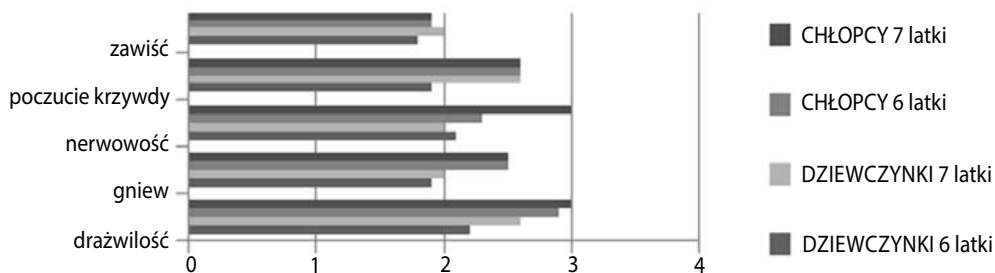
Poniższe zestawienia graficzne, uszeregowane według przyjętych kategorii, stanowią prezentację zebranego materiału. Arkusz obserwacji składał się z 28 pytań, które miały bezpośredni związek z przejawami emocji, uczuć i społecznych zachowań emocjonalnych dzieci. Ustalono listę pożądanych i niepożądanych emocji i zachowań dzieci, jakie zachodzą z chwilą wejścia w nowe środowisko, jakim jest klasa szkolna.

Przejawy dojrzałości społeczno-emocjonalnej, jej intensywności, szacowano w pięciostopniowej skali: zdecydowanie tak (5), raczej tak (4), trudno powiedzieć

(3), raczej nie (2), zdecydowanie nie (1) przypisując dziecku poziom natężenia określonej cechy w zachowaniu. Najwyższą ocenę przypisywano dzieciom wykazującym się wysokim stopniem nasilenia w danej sferze, a najniższą – dzieciom, które nie posiadały w danej sferze funkcjonowania. Przy zastosowaniu takiej skali oceny, biorąc pod uwagę pożądane i niepożądane zachowania (gdzie na określenie np. empatii dziecko mogło uzyskać 5 punktów i np. agresji również 5 punktów), trudno było od razu jednoznacznie dokonać diagnozy pozytywnej czy negatywnej. Dla obiektywnego obrazu należało przewartościować punktację zachowań niepożądanych, przypisując im wartość najniższą, i w ten sposób ustalić średnią arytmetyczną.

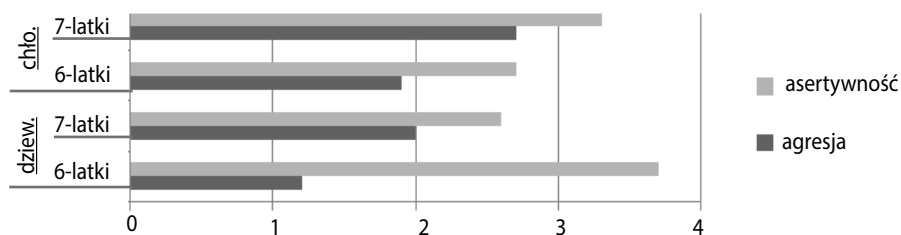
Graficzną prezentację wyników dotyczących społecznego aspektu dojrzałości szkolnej obrazują wykresy 1–4.

Wykres 1. Nastawienie prospołeczne i otwartość



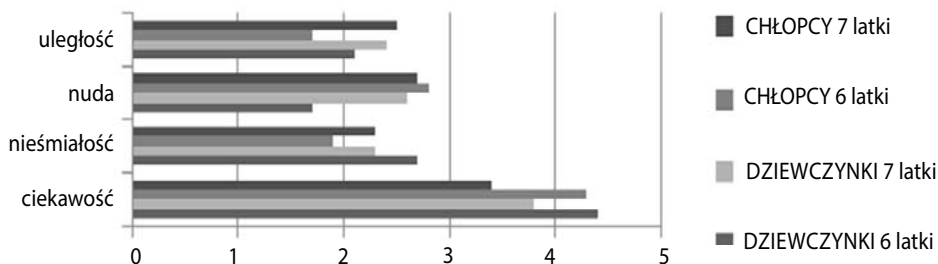
Źródło: badania własne

Wykres 2. Kontakt i współpraca z rówieśnikami



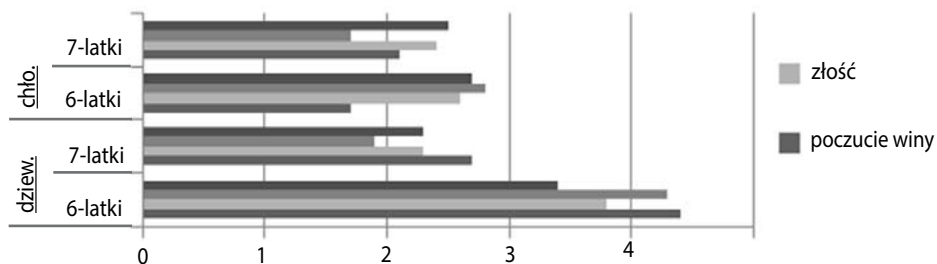
Źródło: badania własne

Wykres 3. Inicjatywa i przywództwo w kontaktach



Źródło: badania własne

Wykres 4. Przestrzeganie norm społecznych

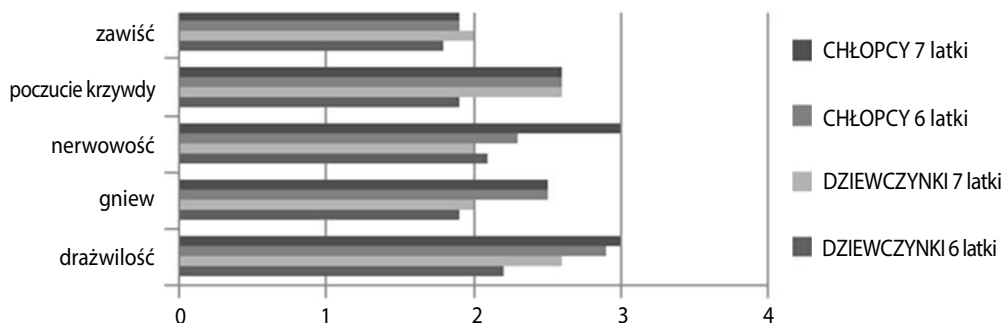


Źródło: badania własne

Posiadane informacje dotyczące stanu rozwoju społecznego opierają się na ocenach pochodzących od nauczycieli – wychowawców klas pierwszych. Analizując powyższe dane dotyczące stanu rozwoju społecznego dzieci, stwierdzić należy, że nie budził obaw. Średnie wyniki w poszczególnych kategoriach uznać można za zadowalające. Niemal wszystkie przejawy zachowań negatywnych nie przekraczały średniej 2–2,5, co oznaczało, że „raczej nie” zaobserwowano dużego nasilenia. Zachowania pozytywne natomiast były trudne do opiniowania. Wskazywały raczej na to, że dzieci były jak gdyby na pozycji „wyczekującej” i nie ujawniały pełnego wachlarza swoich zachowań. Zadowalający jest fakt, że przejawiały asertywność w zachowaniu i ciekawość otaczającej je rzeczywistości. Zauważalne są różnice w zachowaniu, biorąc pod uwagę wiek dzieci i płeć. Wiele zachowań sześciolatków oceniano wyżej niż ich siedmioletnich kolegów. Zauważyć również należy, że sześciolatki, jak też sześciolatki prezentowały wyższe umiejętności społeczne niż siedmiolatki.

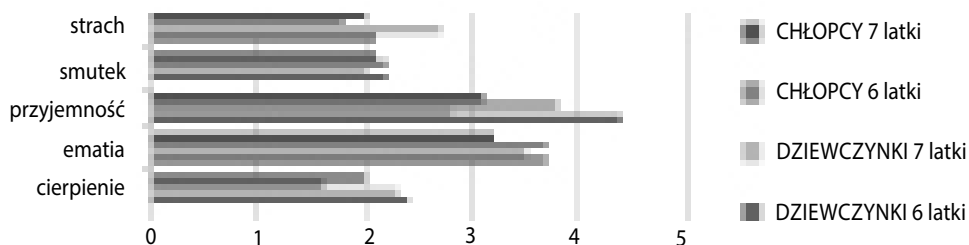
Osobno przeanalizowano stan rozwoju umiejętności i kompetencji emocjonalnych tych dzieci, co do których przede wszystkim rodzice mieli zastrzeżenia, że ich dzieci nie są gotowe pod tym względem do roli ucznia. Wykresy 5–7 ilustrują stan przejawianych w tym zakresie kompetencji.

Wykres 5. Kontrola emocji



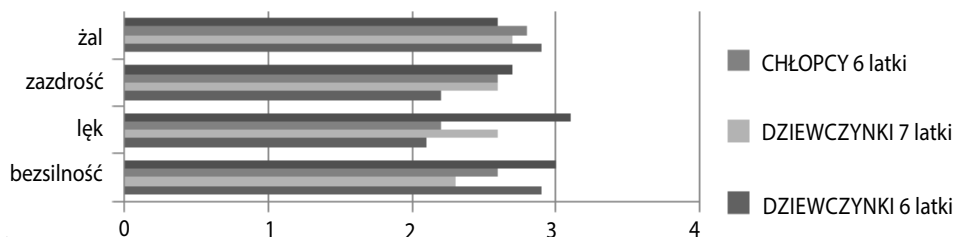
Źródło: badania własne

Wykres 6. Świadomość i okazywanie emocji



Źródło: badania własne

Wykres 7. Radzenie sobie z trudnościami



Źródło: badania własne

Analiza komparatywna poszczególnych grup pozwala stwierdzić, że nie odnotowano istotnych różnic u dzieci, biorąc pod uwagę płeć i wiek. Dzieci sześciolatnie lepiej były oceniane pod względem świadomości i okazywania emocji. Ocena kontroli emocji i radzenia sobie z trudnościami dowodzi, że zarówno dzieci młodsze, jak i starsze przejawiały emocje i uczucia na niskim poziomie. Oznacza to, że również ich zachowania negatywne nie budziły niepokoju i nie powinny przysparzać trudności wychowawczych.

Zakończenie

Dzisiejsze dzieci różnią się znacząco i pod wieloma względami od tych sprzed kilkudziesięciu, a nawet kilku lat. Są bardziej ekspansywne, a staje się to za sprawą wciąż zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych, politycznych i edukacyjnych. Trudno postawić jednoznaczną diagnozę dojrzałości szkolnej dzieci.

Przejawy zachowań, które przyjęto do skali rozwoju społecznego, były na ogół wyraźne do zaobserwowania. Inaczej z przeżywanymi emocjami i przejawianymi uczuciami, które zaszeregowano do skali rozwoju emocjonalnego. Wiadomo, że cechy obydwu rozpatrywanych rozwojów są ze sobą istotnie powiązane. Ponadto wiele zależy od cech osobowościowych dzieci. Z pewnością przydatna byłaby szersza edukacja emocjonalna i kształcenie umiejętności międzyosobowych podczas pobytu dziecka w przedszkolu. Dawałyby większe możliwości trenowania różnego rodzaju zachowań i wypróbowywania ich w zabawie (Kruszewska, 2010).

Sądzić można, że te prezentowane, aczkolwiek cząstkowe, badania mogą mieć istotne znaczenie teoretyczne i praktyczne. W nowej sytuacji, jaką stwarza wprowadzona ustawa o zmianie w prawie oświatowym, być może potrzebne jest wdrożenie efektywnych działań pedagogicznych kształcących inteligencję emocjonalną i społeczną dzieci w wieku przedszkolnym, by wyposażać je w umiejętności, które pozwolą im lepiej zaadaptować się do warunków szkolnych.

References

Wydawnictwa zwarte:

- Appelt, K. (2005), *Wiek szkolny. Jak rozpoznać potencjał dziecka?* W: A.I. Brzezińska (red.), *Psychologiczne portrety człowieka: praktyczna psychologia rozwojowa*, s. 261–262. Sopot: GWP.
- Aronson, E., Wilson, T.D., Alert, R.M. (2008), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Baley, S. (1964), *Wprowadzenie do psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bee, H. (2004), *Psychologia rozwoju człowieka*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Brzezińska, A. (red.) (2014), *6-latki w szkole. Rozwój i wspomaganie rozwoju*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humanoria.
- Ekiert-Grabowska, D. (1982), *Dzieci nieakceptowane w klasie szkolnej*, s. 48. Warszawa: WSiP.
- Goleman, D. (1997), *Inteligencja emocjonalna*. Poznań: Madia Rodzina.
- Juszczyk-Rygałło, J. (2014), *Nowa Podstawa Programowa a dojrzałość szkolna dzieci sześciolatków*. W: A. Szafrąńska (red.), *Sześciolatek w szkole*, s. 75–90. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Kruszewska, A. (2010), *Kształcenie umiejętności międzyosobowych dzieci podczas grania ról w inscenizacjach*. Warszawa: Ośrodek Wydawniczo-Poligraficzny SIM.
- Łosiak, W. (2007), *Psychologia emocji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Newcomb, T., Turner, R.H., Converse, Ph.E. (1970), *Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich*, s. 248. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pilch, T., Bauman, T. (2010), *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Reykowski, J. (1986), *Motywacja: postawy prospołeczne a osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Reykowski, J., Kochańska, G. (1980), *Szkice z teorii osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Wiedza Powszechna.
- Shapiro, L.E. (1999), *Jak wychować dziecko o wysokim EQ?* Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Stefańska-Klar, R. (2004), *Późne dzieciństwo. Młodszy wiek szkolny*. W: B. Harwas-Napierała, J. Trempała, *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia*. Tom II, s. 130–162. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Wadsworth, B.J. (1998), *Teoria Piageta. Poznawczy i emocjonalny rozwój dziecka*. Warszawa: WSiP.

Wydawnictwa ciągłe:

Brzezińska, A.I., Urabińska, J. (2012), *Budowanie relacji sześciolatka z dorosłymi*. Dyrektor Szkoły nr 3, ISSN 1230–9508, s. 52–55.

Brzezińska, A.I., Urabińska, J. (2014), *Budowanie relacji sześciolatka z rówieśnikami*. Przed Szkołą: Poradnik Dyrektora Przedszkola nr 1, ISSN 2082–386X, s. 6–10.

Sendyk, M. (2001), *Klasa szkolna jako miejsce doświadczeń społecznych uczniów*. Edukacja. Studia. Badania. Innowacje nr 2, s. 56.

E-osobowość dziecka w wieku przedszkolnym – miraż czy rzeczywistość

E-personality of a child in pre-school age – illusion or reality

Abstract: The virtuality begins more and more often being perceived as a new organ of our own body. This organ serves as a peculiar complement to our I (“self”), increasing it with a new component – in this case on-line sensuality. The virtuality allows not only to extend our personality, but also even lets to create a new one, which is only a product of our imagination. It causes, that the nature of our social relations is a subject to (sudden) change as well. In this context the transformation of our own I (“self”) with the on-line and off-line identity, that accompanies it, constitutes a provocation to continuous change. E-personality doesn’t make a “stranger”, but it extend the original mental scope of a person with new capabilities.

The new version of I (“self”; which appears when e-personality becomes known) causes, that in the same time as virtual reality enters rapidly into the everyday life, the intimacy sphere decreases. It happens through covering up the public and private sphere’s range of our performance and through disappearance of the traditional behavior’s rules. In consequence, when the on-line life and the off-line life superimpose on each other, it appears a peculiar instability of our own personality and the so-called “broken identity”, which can be defined as some sort of incapacity to go from the fiction world to the real world without hurting “the actual self”.

Keywords: *education, personality, identity, child, educational space*

Streszczenie: Wirtualność zaczyna być coraz częściej postrzegana jako nowy narząd naszego organizmu. Funkcja, jaką pełni w naszej strukturze cielesnej, wzbogacając ją o nowy komponent, którym jest zmysłowość online, to swoiste dopełnienie naszego JA. Umożliwia nie tylko „rozszerzenie” naszej osobowości, lecz pozwala wręcz na kreowanie „nowej”, będącej jedynie wytworem wyobraźni, co sprawia, że zmianie podlega (nagle) także charakter naszych relacji społecznych. W tym kontekście transformacja naszego JA wraz z towarzyszącą jej tożsamością online i offline stanowi swoistą prowokację do ciągłej zmiany. E-osobowość nie tworzy „obcej” nam osoby, lecz rozszerza jej pierwotny zakres o nowe psychiczne możliwości.

Nowa wersja JA, która pojawia się wraz z zaistnieniem e-osobowości, sprawia, że wraz z wtargnięciem w codzienne życie świata wirtualnego pomniejsza się jednocześnie sfera intymności poprzez zacieranie zakresu publicznej i prywatnej sfery naszego funkcjonowania oraz znikają tradycyjne reguły zachowania. Konsekwencją nakładania się życia online i offline jest swoista niestabilność naszej osobowości i tzw. pęknięta tożsamość, czyli swego rodzaju nieumiejętność przechodzenia ze świata fikcji do rzeczywistości bez ranienia swojego *Ja-realnego*.

Słowa kluczowe: *edukacja, osobowość, tożsamość, dziecko, przestrzeń edukacyjna*

Wirtualne światy coraz częściej mają „prawdziwe” konsekwencje
Tom Baellstorff

Wstęp

Od pewnego czasu następuje powolne zanikanie linearnego myślenia, w którym pismo odgrywało ogromną rolę, tworząc struktury i formy naszych wypowiedzi, a wraz z nim giną tradycyjne sposoby gromadzenia i przechowywania wiedzy. Technologie cyfrowe wraz ze światem wirtualnym „wtargnęły nie tylko w nasze życie, ale i w nas samych. (...) Przed technologią nie możemy ani uciec, ani wpaść w bezkrytyczną euforię (...) [należy raczej] wymyślić jakieś całkowicie nowe sposoby współżycia z monstrem, którym staliśmy się my sami” (Franus, 1998, s. 204–206). Zatarcie owej granicy pomiędzy fizycznym istnieniem a wirtualnym odczuwaniem „cielesności”, niejako wbrew nam, wpływa na naszą psychikę, oddziałując pośrednio na naszą osobowość.

Wirtualność zaczyna być coraz częściej postrzegana jako nowy narząd naszego organizmu. Funkcja, jaką pełni w naszej strukturze cielesnej, wzbogacając ją o nowy komponent, którym jest zmysłowość online, to swoiste dopełnienie naszego JA (w dalszej treści artykułu dominować będzie powyższy zapis JA, oznaczający odniesienie podmiotowe, niezależnie od przyjętego w dalszych rozważaniach rozwarstwienia). Zapominamy o tym jednak w edukacji, zwłaszcza małych dzieci, dla których cyberprzestrzeń i „chmura” w ich – nie tak bardzo odległym – szkolnym życiu będą normalnością (e-podręcznik, szkolna e-biblioteka, e-dzienniki czy e-learning). Już teraz smartfon dla wielu dzieci w wieku przedszkolnym stał się zarazem telefonem do kontaktu z rodzicami, konsolą do gier, a dla tych nieco starszych również wyszukiwarką internetową. Tak gwałtownie zmieniające się otoczenie, w którym wzrasta dziecko, we współczesnej edukacji przedszkolnej powoduje, że nie tyle ważne są nowinki technologiczne i umiejętność posługiwania się nimi, ile przygotowanie dzieci do odpowiedzialnego i umiejętnego z nich korzystania zarówno w relacjach społecznych, jak i w tzw. przestrzeni edukacyjnej.

1. Przestrzeń edukacyjna

Współczesna waloryzacja przestrzeni pozwala na ukazanie jej wielowymiarowości, już dawno bowiem przestała być utożsamiana jedynie z „trójwymiarową nieograniczoną rozciągłością” czy z przypisaniem terytorialnym. „Przestrzeń” to abstrakcyjny termin określający złożony zespół pojęć” (Yi-Fu Tuan, 1987, s. 51). Rozpatrując przestrzeń jako formę istnienia rzeczywistości kulturowej, wyraźnie widać przenikanie i nakładanie się znaczeń. Towarzyszy temu poszerzanie zakresu samego pojęcia przestrzeni, które nie odnosi się już wyłącznie do świata materialnego, bo coraz częściej rozumiane jest jako obszar ludzkiego działania. W tym kontekście przestrzeń edukacyjna to nie tylko przestrzeń w sensie fizycznym, której próba dookreślenia wymyka się z tradycyjnych ram definicyjnych, lecz także obejmuje swoim zasięgiem o wiele szersze ramy rozumienia poprzez uwzględnienie jeszcze innych aspektów, w tym psychicznego i społecznego (zorientowanego na relacje społeczne). Przestrzeń edukacyjna w wymiarze psychicznym kojarzy się przede wszystkim z wolnością w poznawaniu świata, a w odniesieniu do procesu nauczania i uczenia się łączy się z otwartością intelektualną. Wolność i atmosfera intelektualnej otwartości w przestrzeni edukacyjnej sprzyja nie tylko refleksji, lecz także daje poczucie bezpieczeństwa.

Zatem przestrzeń edukacyjna to nie konkretne miejsce, lecz przestrzeń niedookreślona (przestrzennie), w której gama wrażeń zmysłowych (zwłaszcza wizualnych, akustycznych i dotykowych), czytelnie wyodrębnionych, wzbogaca wiedzę i doświadczenie oraz stanowi swoisty stymulator emocjonalnego zaangażowania. Jednocześnie przestrzeń edukacyjna stale jest poszerzana przez świat wirtualny, w którym „internet funkcjonuje jako określenie medium pośredniczącego w kontakcie, ale także jako nazwa przestrzeni, w której realizuje się znacząca część komunikacji społecznej” (Lubina, 2012, s. 79). To nowe, kulturowe odniesienie do przestrzeni poprzez powiązanie jej z edukacją, ale z pominięciem horyzontu geograficznego, ukazuje jej nowe miejsce w świadomości społecznej. Doświadczenie przestrzeni jako wielowymiarowego „obszaru”, ciągle przekształcanego i waloryzowanego, powoduje, że zmienia się i „poszerza przestrzeń dziecka; zmienia się obszar i rodzaj jego kontaktów poznawczych, społecznych i kulturalnych; pojawiają się nowe o bardziej złożonym charakterze źródła pozyskiwania informacji i wiedzy o otaczającym świecie” (Krajewska, 2012, s. 91). To dzięki temu konstruowany przez dziecko obraz rzeczywistości wykreśla (wciąż nowe i na nowo) niedostrzegalne granice przestrzeni edukacyjnej, będącej zarazem przestrzenią społeczną, z wyróżnioną tzw. przestrzenią poznawczą, „która buduje się w toku gromadzenia i rozdzielania wiedzy (...) [przestrzenią estetyczną – tę] konstruuje uwaga kierowana zainteresowaniem, ciekawością czy dążeniem do emocjonalnej intensywności przeżyć (...) [wreszcie przestrzenią moralną, którą] tworzy nierówny podział odczuwanej intuicyjnie czy świadomie podejmowanej odpowiedzialności” (Bauman, 2012, s. 224).

Warstwa znaczeniowa przestrzeni była nadbudowywana zarówno kulturowo, jak i temporalnie – wyznaczana okresami kolejnych epok. Na tej podstawie Yi-Fu Tuan wydzielił trzy nakładające się na siebie typy przestrzeni: mityczną, pragmatyczną i abstrakcyjną/teoretyczną (Yi-Fu Tuan, 1987, s. 29). Podobne rozróżnienie można zastosować w przypadku przestrzeni edukacyjnej. Przestrzeń mityczna to schemat konceptualny, który z jednej strony przybiera postać mglistego obszaru niedostatecznej wiedzy, a z drugiej zawiera składnik światopoglądu czy koncepcję lokalizacji wartości (Yi-Fu Tuan, 1987, s. 114). Natomiast drugi typ – przestrzeń pragmatyczna – to sfera działań praktycznych, wynikających z refleksji intelektualnej. Z kolei przestrzeń abstrakcyjna/teoretyczna, chociaż została stworzona na bazie prostych doświadczeń przestrzennych, ewoluowała w stronę przestrzeni wirtualnej. Nie powinna więc oszalać dziecka, lecz je inspirować.

Wirtualność poszerzająca doświadczalną sferę przestrzeni edukacyjnej może być postrzegana nie tyle jako zagrożenie (Ćmiel, s. 53–66; Badźmirowska-Masłowska, s. 213–238), ile jako wsparcie dziecka w procesie eksploracji otoczenia i poznawaniu świata, podsycając jego ciekawość (poznawczą). Jednakże dorosłym „bardzo trudno opisać wizualny świat dziecka [a wirtualny jeszcze trudniej], gdyż ciągle (...) kusi, żeby zastosować do tego świata dobrze nam znane kategorie” (Yi-Fu Tuan, 1987, s. 35).

Właściwości współczesnej przestrzeni edukacyjnej opisuje Surina, ale akcentuje jedynie jeden jej aspekt, czyli obszar edukacji instytucjonalnej (Surina, 2010, s. 13–27). Według niej „przestrzeń edukacyjna stanowi uporządkowanie wzajemnego oddziaływania społecznego w wymiarze edukacyjnym oraz jego rezultat oczekiwany w procesie implikacji postaw rzeczywistości społecznej” (Surina, 2010, s. 13). Jakkolwiek przestrzeń edukacyjna „tworzy pewną koherentną całość [to] (...) uwarunkowana jest konkretnym historycznym okresem rozwoju społeczeństwa, a także przestrzenią społeczną i geograficzną, wyznaczając przestrzenno-czasowe właściwości stosunków społecznych” (Surina, 2010, s. 15–16). Z tego względu budowanie społeczeństwa wiedzy musi uwzględnić wzbogacenie zakresu teorii i praktyki edukacyjnej, bo w dzisiejszym świecie nie ma już odwrotu od cyfryzacji naszego życia. Owo cywilizacyjne wyzwanie musi wyjść naprzeciw różnorodności informatycznej, którą niesie postęp w zakresie technologii informacyjnych (Bednarek, 2013, s. 14–16).

Przestrzeń edukacyjna zintegrowana ze światem wirtualnym, zmieniając wymiar współczesnej edukacji, inaczej też sytuuje w niej ucznia, oferuje mu nieograniczoną wiedzę, kontakt online prawie z każdym oraz dostęp do ogromnej ilości informacji w sposób ciekawy, dynamiczny i interaktywny (Grądzki, 2013, s. 191). Przestrzeń edukacyjna wiąże się także z pojęciem tzw. chmury edukacyjnej i mobilnością tzw. usług edukacyjnych (np. e-podręcznika czy tablicy interaktywnej). Powoli więc zastępuje „niegościnną” dla dziecka, a zarazem ciasną przestrzeń szkolną redukującą jego codzienne doświadczenia.

2. Doświadczanie nowej formy kulturowego poznania

Nauczyciele wychowania przedszkolnego, podobnie jak dzieci, doświadczają rzeczywistości, w której dokonują się „radikalne i nieodwracalne zmiany w naszym sposobie pracy, zabawy, postrzegania świata i odnoszenia się do siebie nawzajem” (Aboujaoude, 2012, s. 12). Jednakże wychowanym na książkach nauczycie-

lom w powiązaniu z tzw. linearnym myśleniem, posiadającym przy tym wzorzec prywatnej świadomości – utrwalony w przekazie międzygeneracyjnym – wraz z nastaniem ery nowych technologii (informatycznych) i cyfryzacji codziennego życia trudno jest zaakceptować owe zmiany. Nie dążą więc do jakiegokolwiek przeformułowania aktualnych (nieaktualnych) treści programowych. Niektórzy z nich łatwiej i szybciej godzą się z faktem nieodwracalności dokonującego się postępu informatycznego, inni natomiast nie chcą go zaakceptować, aczkolwiek zarówno jedni, jak i drudzy nadmiernie chronią przed nim dzieci w wieku przedszkolnym, argumentując swoje zachowanie z jednej strony ich możliwościami intelektualnymi, z drugiej zaś tzw. dobrem dzieci, m.in. niedopuszczeniem do sytuacji, w której mogłyby one nadmiernie „uzależnić się” od mediów elektronicznych lub pojawiłoby się prawdopodobieństwo szeroko rozumianej cyberprzemocy (Ćmiel, 2013, s. 62–66).

Jednakże w już edukacji przedszkolnej należy wprowadzić praktyki przybliżające dzieciom wirtualną percepcję rzeczywistości i rozumienia roli, jaką w ich życiu będzie odgrywał internet (Andrzejewska, 2013, s. 46–49). Dla nich bowiem „ciągle żywy urok internetu [często utożsamiany z możliwością korzystania z gier komputerowych] wynika częściowo z jego zdolności do ponownego wzmocnienia silnego instynktu (...) żyłki do przygód, która przez długi czas pozostawała uśpiona i znalazła swoje ujście w sieci” (Aboujaoude, 2012, s. 52). W tej sytuacji nauczyciele muszą zmienić swój stosunek do nowych elektronicznych mediów i zrozumieć, że obecnie stanowią one niejako swoiste przedłużenie ludzkiego organizmu, a dawne dziecięce przechodzenie ze świata fikcji do rzeczywistości i z powrotem, znamionujące ich odwieczne zabawy, przestało mieć już jedynie charakter autoteliczny, a stało się ich życiem w realu. Współcześnie „bardziej niż kiedykolwiek technologia wirtualna i cyfrowa zmierza do zaspokojenia każdej naszej najdrobniejszej potrzeby” (Aboujaoude, 2012, s. 67). Zatem konieczne jest wprowadzenie już do edukacji przedszkolnej nowych treści dotyczących świata wirtualnego, który jest bardziej rzeczywisty niż sama rzeczywistość, i wynikających z tego konsekwencji. Wówczas zyska ona nowy wymiar i pozwoli na przeobrażenie się tradycyjnego procesu wychowania przedszkolnego. Niedostrzeżenie owej zmiany deformuje bowiem w istotny sposób refleksję nad dalszym kierunkiem jego rozwoju.

3. E-osobowość, czyli nowe dziecięce alter ego

Trafność postrzegania siebie zależy od stopnia samoświadomości, to znaczy od swoistej zdolności do „bycia obiektem własnej uwagi” (Kofta i Doliński, 2001, s. 573). Zamieniając zatem pytanie „Kim jestem?” w pytanie „Jakie są moje relacje ze światem?”, ułatwiamy dziecku nie tyle przystosowanie się do rzeczywistości waloryzującej zmianę, ile rekonfigurujemy jego własną przestrzeń psychiczną, ponieważ w tym kontekście „świat w relacji do JA (...) to narzędzie przetrwania” (Brycz, 2005, s. 10).

Transformacja, której podlega dziecięce JA wraz z towarzyszącą mu tożsamością online i offline, prowokuje wręcz do „poszukiwania nowych perspektyw działania, nowych sposobów istnienia czy też [może] być przejawem eksperymentowania na temat własnej tożsamości i ról pełnionych w społeczeństwie” (Haraway, 1998, s. 207–213). Wirtualność umożliwia nie tylko „rozszerzenie” własnej osobowości dziecka, lecz wręcz kreowanie „nowej”, będącej jedynie wytworem jego wyobraźni, co sprawia, że (nagle) zmienił się i nadal zmienia się sam charakter dziecięcych relacji społecznych.

W obrazie własnej osoby znaczące jest pojęcie JA, tworzące specyficzną sieć przekonań (o sobie jako o podmiocie). We współczesnych koncepcjach psychologicznych JA traktowane jest jako złożona i dynamiczna struktura poznawcza, definiowana jako element wiedzy osobistej, skupionej wokół doświadczeń związanych z własną osobą. Jednak obecnie „pojęcie JA uważane niegdyś za zwartą, monolityczną całość uległo stopniowo zastąpieniu postrzeganiem struktury JA jako coraz bardziej rozproszonej i niejednolitej” (Suszek, 2005, s. 58). W wielu koncepcjach odnoszących się do procesów spostrzegania społecznego zaczęła się pojawiać swoista fragmentacja JA, zapoczątkowana rozróżnieniem na „I” (JA podmiotowe) i „me” (JA przedmiotowe). Owo rozwarstwienie JA sprawiło, że przestaje ono być jedynie przedmiotem badań psychologicznych, a coraz częściej staje się swoistym centrum toczonego wokół niego dyskursu interdyscyplinarnego. Istnienie „względnie niezależnych elementów Ja, z których każdy posiada lub konstruuje cząstkowy obraz siebie” (Suszek, 2007, s. 13) pozwoliło na tworzenie koncepcji o jego wewnętrznej złożoności. Zaproponowane przez W. Jamesa rozróżnienie na JA podmiotowe i JA przedmiotowe stanowi podstawę wielu współczesnych koncepcji psychologicznych (Suszek, 2007, s. 9–10). Owo pluralistyczne (interdyscyplinarne) ujęcie JA wiąże się m.in. z kontekstualnie wyodrębnionym JA prywatnym i JA publicznym poprzez wskazanie na jego sytuacyjną zmien-

ność; JA dialogowe – z przyjęciem założenia, że ludzki umysł ma zdolność badania siebie i zadawania sobie pytań; tzw. multifrena (postmodernistyczna) – oznacza natomiast wielość i zmienność JA jako wynik zwielokrotnienia społecznych kontaktów (Suszek, 2005, s. 58).

Rola JA, niejednorodnego i wielowymiarowego, w kontekście jego funkcjonowania społecznego stanowi podstawę wielu poglądów psychologicznych (ich omówienie wykracza jednak poza ramy niniejszego artykułu – zob. m.in. Kwiatkowska, 1999; Szuster, 2005; Trzebińska, 1998; Wojciszke, 1991). Wszelako przyjęcie perspektywy psychologicznej, której podstawę stanowi poznawcze podejście do osobowości, czyli podmiotu poznającego świat i samego siebie, pozwala na nakreślenie tworzącej się dopiero struktury poznawczej JA (dziecka), na podstawie dokonywanej przez nie samooceny i kategoryzacji własnych zachowań. Powtarzalność zachowań wraz z ocenami pochodzącymi od innych pozwala dziecku na próbę odpowiedzi na pytanie zadawane samemu sobie: „Kim jestem?”

Integracja JA zależy od poziomu rozwoju osobowości (Suszek, 2007, s. 25), tożsamość natomiast bywa łączona z kontekstem kulturowym. Dlatego oba terminy należy rozpatrywać rozłącznie. Tożsamość bowiem „stanowi szczególnie «fragment» systemu Ja [w treści cytowań zachowano pierwotny zapis Ja]” (Batory, 2012, s. 28) – złożonego, relacyjnego i zmiennego. Różnicowanie JA wiąże się z kolei z przyjmowaniem różnych perspektyw w rozumieniu i waloryzacji rzeczywistości. Dystansowanie się wobec siebie wraz z rozwojem samoświadomości pozwala na większy obiektywizm.

Odwołując się do koncepcji podmiotowo-przedmiotowej świadomości JA, można wyodrębnić – w zależności od tego, czy uwaga jednostki skierowana jest na jej własną osobę czy na otoczenie społeczne – *JA-prywatne* i *JA-publiczne*. „Osoby o niskim stopniu obserwacyjnej samokontroli są określane jako mało wrażliwe na sytuacje społeczne i dążące do zachowania spójności własnych zachowań z własnymi postawami. Osoby o wysokim stopniu obserwacyjnej samokontroli są natomiast traktowane jako szczególnie wrażliwe na sygnały płynące z sytuacji interpersonalnych i starające się zachować odpowiednio do jej wymogów” (Winczo, 2002, s. 132). Ów stopień samokontroli odgrywa istotną rolę w procesie społecznego funkcjonowania jednostki. Wywiera więc znaczący wpływ na jej komunikację z otoczeniem, system kodowania oraz przetwarzania informacji. Rozróżnienie między kodem słów-

no-twierdzeniowym a kodem percepcyjno-wyobrażeniowym inaczej sytuuje jednostkę w kontekście społecznym oraz dookreśla jej orientację zewnętrzną i wewnętrzną, a także ukazuje jej nastawienie w odniesieniu do zdobywanej przez nią wiedzy. Oba wyróżnione kody służą zapamiętaniu, a potem przetworzeniu informacji. Kod słowno-twierdzeniowy związany jest z procesem rozwoju języka, a poznajemy go w procesie społecznego uczenia się, z kolei kod percepcyjno-wyobrażeniowy opiera się na naszym zmysłowym kontakcie ze światem i naszych bezpośrednich doświadczeniach. W odróżnieniu od powyższych kodów orientacja zewnętrzna (osoby) świadczy o skierowaniu uwagi przez jednostkę na otoczenie, czyli o uwzględnianiu „społecznie zdefiniowanych kategorii (...) a orientacja wewnętrzna [to] zgeneralizowana tendencja jednostki do kierowania uwagi do wewnątrz, tj. na niedostępne wspólnej obserwacji stany rzeczywistości” (Winczo, 2002, s. 138). Każda z tych orientacji sprawia, że – odpowiednio – wiedza może być przejmowana z otoczenia lub też powstawać na drodze bezpośredniego doświadczenia. Zatem kod słowno-twierdzeniowy pozwala nam na zrozumienie świata społecznego, a kod percepcyjno-wyobrażeniowy ułatwia nam poznanie siebie oraz stanowi podstawę naszej odrębności.

4. Kim jestem?

Dla dziecka, szczególnie w wieku przedszkolnym „odkrywanie własnych umiejętności i zdolności (...) jest równie atrakcyjne, jak zdobywanie wiedzy o własnych brakach i ułomnościach” (Łukaszewski i Doliński, 2001, s. 465). Wirtualne rozszerzenie osobowości, czyli owa mityczna e-osobowość, sprawia, że nie tylko przed ekranem monitora dziecko czuje się mądrzejsze. W jego mniemaniu wzrasta również jego atrakcyjność w gronie rówieśników. Już w wieku przedszkolnym dziecko, podobnie jak czynią to dorośli, zaczyna przenosić do realnego życia cechy posiadane przez siebie w wirtualnym świecie. W związku z tym zanika cienka linia pozwalająca na zachowanie rozłączności pomiędzy osobowością dziecka online i offline, funkcjonujących dotychczas równolegle, ale równocześnie z zaznaczeniem własnej odrębności. W efekcie stapiania się obu światów, w których współcześnie funkcjonuje dziecko, jego osobowość przeobraża się powoli w pewnego rodzaju *alter ego* zarówno tej pierwszej online, jak i tej drugiej offline, tworząc rodzaj hybrydy, czyli e-osobowość. Pozwala to dziecku na kreowanie zupełnie nowego wizerunku własnej osoby poprzez

wzajemną integrację obu postaci osobowości – online i offline – w dotychczas budowanych przez nie osobno obrazach każdego ze światów.

Dziecięca trafność w postrzeganiu siebie jako JA, które kiedyś zależało jedynie od kontekstu sytuacji i od charakteru epizodów, w których uczestniczyło – zarówno jako aktywny współuczestnik czy bierny obserwator – obecnie modyfikowana jest przez uzupełniający jego życie świat wirtualny (głównie) w sposób przez dziecko niezamierzony. Zaburzona zostaje zatem swoista stadialność rozwoju w wieku przedszkolnym, w którym pojęcie JA ma początkowo (przyjmując continuum rozwojowe) „charakter konkretny, odnosząc się do wyrazistych, łatwych do zaobserwowania cech” (Aronson, Wilson i Akert, 1997, s. 219) – takich jak wiek czy płeć – i dopiero pod wpływem zdobywanej wiedzy i wchodzenia w nowe dla siebie relacje społeczne następuje samodzielne przeniesienie akcentu (przez dziecko) z analizy cech fizycznych na stany psychiczne. To one umożliwiają mi analizę oraz próbę odpowiedzi na pytanie: *Kim jestem?* Owo „działanie” pozwala bowiem zrozumieć dziecku siebie oraz przewidzieć własne zachowania.

Zorganizowane struktury wiedzy o samym sobie – czyli dziecięcy schemat JA – opierają się na przeszłych doświadczeniach. Ich powtarzalność pomaga dziecku w tworzeniu samooceny i kategoryzacji własnych zachowań. Powstający wówczas schemat JA zawiera jednak w sobie pewien dualizm, bo zarazem wtajemnicza je we własne myśli i przekonania, ale równocześnie pozwala mu patrzeć na siebie oczami innych. Dziecko czyni to jednak w taki sposób, jak ono samo chciałoby, by na nie patrzono. Wielokrotność i zbieżność ocen pochodzących od innych w powiązaniu z samooceną pozwala bowiem ustalić samemu dziecku, jaką jest osobą (Markus, 1993). Dlatego dla dziecka ważne jest nie tylko to, w jaki sposób ocenia ono samo siebie, lecz również to, w jaki sposób oceniają je inni (w tym osoby dla niego znaczące). Higgins twierdzi – w swojej teorii rozbieżności między poszczególnymi stanami JA (Kofta i Doliński, 2001, s. 576) – że dla JA istotne jest nie to, „co rzeczywiście owi znaczący inni myślą o podmiocie, ale jego własne wyobrażenie o tych sądach” (Kofta i Doliński, 2001, s. 575). W ocenie JA, zdaniem Higginsa, można wyodrębnić *JA-realne* (*the actual self*), *JA-idealne* (*the ideal self*), *JA-powinnościowe* (*the ought self*). W tworzącym się obrazie JA swego rodzaju specyficzną bazą danych obejmującą zarówno konkretne cechy, jak i wiedzę, umiejętności, aspiracje oraz marzenia charakteryzujące daną osobę jest *JA-realne*, natomiast *JA-idealne* to „zbiór atrybutów, które jednostka chciałaby mieć lub sądzi, że ktoś inny chciałby, aby je miała” (Kofta i Doliński, 2001, s. 575).

Z kolei *JA-powinnościowe*, zdaniem Higginsa, to atrybuty cechujące jednostkę w ocenie innych i zalicza się do nich jedynie te z nich, które ona sama uznaje jako ważne. Każde z wyodrębnionych JA może wystąpić u dziecka w jednym z dwóch wcześniej wyróżnionych aspektów, np. *JA-realne* w perspektywie oceny własnej zawiera przekonania dziecka o sobie (z punktu widzenia np. dążeń i preferencji), gdy w ocenie innych dotyczy ono przeświadczenia na temat tego, co o osobie, jej dążeniach i preferencjach sądzą inni. Rozbieżność między *JA-realnym* a *JA-idealnym* wiąże się z niespełnieniem osobistych nadziei i pragnień, co wywołuje u dziecka konkretne emocje (smutku, przygnębienia, rozczarowania, niezadowolania czy frustracji). Podobna rozbieżność między *JA-realnym* i *JA-powinnościowym*, w ocenie innych, oznacza zwykle stan niespełnienia wymogów społecznych i rodzi u dziecka poczucie niedoskonałości (Kofta i Doliński, 2001, s. 576).

To, w jaki sposób dzieci postrzegają siebie, wpływa na postrzeganie przez nie świata i budowany przez nie obraz rzeczywistości. „Dzieci z wysoką samooceną wyraźnie dostrzegają się do informacji spójnych z ich samooceną, natomiast dzieci z niską samooceną są bardziej świadome informacji potwierdzających, a może nawet utwierdzających ich negatywny obraz samych siebie” (Vasta, Haith i Miller, 2001, s. 521). Znajduje to swoje odbicie także w ich e-osobowości. Dokonuje się bowiem swoista integracja ich osobowości poza siecią z kreacją JA w sieci. Ta nowa wersja dziecięcego JA, będąca swoistym tworem e-osobowości, scalająca *JA-realne* (w rzeczywistości) i *JA-idealne* (wirtualne), staje się coraz bliższa *JA-idealnemu* (czyli posiada większość atrybutów, które jednostka chciałaby mieć lub sądzi, że ktoś inny chciałby, aby je miała). W efekcie e-osobowość ułatwia i dalej ułatwiać będzie dzieciom przezwycięzenie własnych ograniczeń w życiu realnym.

E-osobowość – paradoksalnie zamiast martwić dorosłych utratą prawdziwego JA przez dziecko – z każdym dniem zyskuje coraz to większą ich aprobatę. Jednocześnie akceptacja dorosłych, którą odczuwa dziecko, pozwala mu tworzyć zręby osobowości (adekwatnie do wieku) coraz to bliższe wizji *JA-idealnego* (można by rzec dostępnego na wyciągnięcie ręki), czyli osobę, „która wydaje się wolna i prężniejsza, (...) [owo wirtualne JA daje] pożądane wytchnienie od napięć i zahamowań” (Aboujaoude, 2012, s. 20), wynikających z ograniczeń własnego organizmu i cech charakteru oraz temperamentu. Prawdopodobnie dlatego tak radykalnie rzeczywistość wirtualna odmienia coraz intensywniej osobowość dzieci. Owa zmiana dokonuje się niejako automatycznie, poza świadomością samego

dziecka, ale także poza świadomością wielu dorosłych. Powoli *JA-realne* (wirtualne) dziecka zaczyna wypierać jego *JA-realne* (w rzeczywistości), a konstrukt psychiczny, który tworzy to pierwsze, jedynie w niewielkim stopniu stanowi odzwierciedlenie tego drugiego, gdyż „to co dzieje się w wirtualnych światach, jest dla ich uczestników równie prawdziwe i równie ważne” (Taylor, T. (2006). *Play Between Worlds: Exploring Online Game Culture*. Cambridge: MIT Press, s. 19 – cyt. za: Baellstorff, 2012, s. 37).

Na naszych oczach „prawdziwe życie” dzieci w wieku przedszkolnym staje się tak naprawdę wirtualne. Interaktywność świata wirtualnego poprzez – mniej lub więcej – zamierzone splatanie go z rzeczywistością (typu „tu i teraz”) powoduje jednak, że niekiedy nawet dorośli zapominają o zachowaniu ich rozłączności. A przecież owo zespolenie światów (online i offline), pociągające za sobą także zespolenie osobowości realnej i wirtualnej oraz stworzenie e-osobowości, ułatwiającej wielozadaniowość wykonywanych równolegle (indywidualnie lub zespołowo) czynności, zwiększa jednocześnie możliwości intelektualne, co powoduje marginalizację skutków ubocznych. Od pewnego czasu nie tylko dla dzieci, ale także dla dorosłych internet stał się „środkiem inicjacji, pewnego rodzaju «miękkim narkotykiem», który otworzył (...) drzwi do innych «uzależnień»” (Aboujaoude, 2012, s. 11). Być może już czas, by przyjrzeć się zmianom, które dokonywać się będą w psychice dzieci, a których dalszy rozwój trudno jeszcze przewidzieć, chociaż już dziś dostrzegamy pewne niepokojące symptomy uzależnienia. Dla niektórych dzieci w wieku przedszkolnym już teraz życie bez komórki wydaje się niemożliwe, a za chwilę tablet stanie się ich „trzecią ręką”.

Nowa wersja JA, która pojawiła się wraz z zaistnieniem e-osobowości, sprawiła, że z realnego życia znikają tradycyjne reguły zachowania, a przez to w stworzeniu podlegają także dziecięce relacje ze światem i z innymi ludźmi. Nawet wśród ludzi dorosłych „jakkolwiek byśmy się starali nasza zdolność do podtrzymania dychotomii [online i offline] – do skutecznego odizolowania naszego wirtualnego życia od naszego funkcjonowania w świecie realnym – napotyka poważne przeszkody” (Aboujaoude, 2012, s. 264). Owe doświadczenia online są już na tyle trwałe, że jest coraz trudniej oddzielić je od tych w rzeczywistości. Korzystając z dobrodziejstw współczesnych technologii, zarówno dorośli, jak i dzieci nie wyobrażają sobie kontaktów społecznych pozbawionych e-maili czy esemesów i związanych z nimi nawyków konwersatoryjnych: owych języków skrótów „nara”, „pzdr” (dawniej traktowanych w kategorii niechlujstwa języko-

wego), emotikonów itp., które obecnie weszły do języka potocznego i traktowane są prawie jak uzus. „Gburowatość, do jakiej jesteśmy zdolni w naszych e-mailach, oraz brak właściwej oceny sytuacji, jaki przejawiamy w naszych sieciowych (...) [kontaktach], nie pozostają tylko «tam»” (Aboujaoude, 2012, s. 271). Nagle nieakceptowane przez dorosłych zachowania społeczne stały się częścią ich samych, tak jak kiedyś kindersztuba wyniesiona z rodzinnego domu. Nowa rzeczywistość, w której wirtualność ma swoje stałe miejsce, wymaga już od nich i ich dzieci nowych zachowań, mających wpływ na realne i wirtualne kontakty społeczne, ale i zarazem buduje zręby e-osobowości tych ostatnich.

E-osobowość nie tworzy w dziecku nowej, „obcej” nam osoby, lecz rozszerza jej pierwotny zakres o nowe psychiczne możliwości. Dziecko więc nawet w realu zachowuje się inaczej, wykraczając niejako poza swoje *JA-realne*. Często nawet nie zdaje sobie z tego sprawy. Doskonałą ilustrację takiego stanu rzeczy stanowi stwierdzenie *post factum*: „Myślałam, że jestem po prostu sobą! [w Internecie]” (Aboujaoude, 2012, s. 25). Preferując nieświadomie wizerunek wykreowany na potrzeby wirtualnego świata, dziecko (podobnie jak osoba dorosła) doświadcza ciągłego wzrostu samoakceptacji, ale nie *JA-realnego* (w rzeczywistości), lecz *JA-realnego* (wirtualnego). Wzbogaca zatem nie tę realną część swojej osobowości, ale jej wirtualne *alter ego*. W efekcie jego zachowanie i myśli „nie są odpowiednio zintegrowane ze świadomością i pamięcią” (Aboujaoude, 2012, s. 30). Pragnienie doskonalenia się ukierunkowane na osiągnięcie *JA-idealnego* (choćby tylko w świecie online) powoduje, że wraz z samodoskonaleniem dziecko zaczyna manipulować innymi oraz kontrolować zarówno własne życie, jak i innych (doskonałym przykładem, jak e-osobowość zawłaszcza ludzi dorosłych i ich codzienność oraz powoduje poddanie się dobrowolnemu sterowaniu przez innych – tak online, jak offline – jest gra *Second Life*). Te „nowe sposoby percepcji, procesy mapowania i re-mapowania całości doświadczeń psychosensorycznych danej osoby” (De Kerckhove, 2001a, s. 48), w kontekście elektronicznego przedłużenia ludzkiego organizmu i e-osobowości, wymagają, by już edukacja przedszkolna uczyła przemawiania odpowiedzialności za to, co dzieje się na ekranie monitora.

5. „Pęknięcie” tożsamości

„Dwa najważniejsze i najbardziej uniwersalne motywy postępowania Ja to: zachować własną tożsamość, a w szczególności – własną odrębność, oraz utrzymać i wzmocnić własną wartość” (Winczo, 2002, s. 150). W jakim więc stopniu owo

niejednorodne JA może stanowić podstawę spójnej tożsamości, jeśli „jedność tożsamości nie pochodzi z jakiegoś esencjonalnego Ja, lecz z wielu nakładających się podobieństw pośród różnych podsystemów Ja” (Cantor, N., Kihlstrom, J.F. (1987). *Personality and social intelligence*. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall – cyt. za: Suszek, 2007, s. 23).

Odkrywanie własnego JA to proces, którego podstawą jest kontakt z samym sobą w celu samopoznania. Prototyp wizji własnej osoby powstaje w wyniku dokonywanych przez jednostkę uogólnień dotyczących pamiętanych doświadczeń i samowiedzy wraz z wiedzą i rozpoznaniem sądów o niej wydawanych przez otoczenie. „Wiele współczesnych ujęć postrzega tożsamość nie tylko jako złożoną, zdecentralizowaną i dynamiczną, ale jako relatywistyczną, płynną, fragmentaryczną, tworzoną kontekstualnie” (Batory, 2012, s. 40). Ów efemeryczny charakter tożsamości to z jednej strony wskazanie, że tożsamość to proces, a zatem może być ona konstruowana, a z drugiej może być również ujmowana jako wynik chwilowej interakcji (Batory, 2012, s. 40).

W dookreśleniu siebie w procesie konstruowania (formowania) własnej tożsamości ważne jest poczucie ciągłości naszego JA, bo „tożsamość w warstwie treściowej, strukturalnej i procesualnej powstaje na bazie Ja” (Batory, 2012, s. 30). W związku z tym może ona przybierać różną postać. Rozpatrując tożsamość ze względu na jej genezę i funkcjonowanie, można wyróżnić: „postać kategoryjną – zbudowaną na uogólnieniach na temat posiadanych cech, zdolności itp.; narracyjną – reprezentowaną przez historię życia; bądź dialogową – stanowiącą rezultat interakcji między różnymi aspektami siebie, w ramach polifonicznego Ja” (Oleś, P.K. (2008). O różnych rodzajach tożsamości oraz ich stałości i zmianie. w: P.K. Oleś, A. Batory (red.), *Tożsamość i jej przemiany a kultura* (s. 41–84). Lublin–Warszawa: Wydawnictwo KUL–Wydawnictwo Naukowe PWN – cyt. za: Batory, 2012, s. 31).

Wśród analiz odnoszących się do tożsamości można również wskazać na jej rozróżnienie, czyli tożsamość osobistą i tożsamość społeczną. „Podstawą tworzenia się tożsamości osobistej jest porównywanie siebie z innymi. Z kolei tożsamość społeczna kształtuje się w kontekście identyfikacji z grupami ludzi” (Batory, 2012, s. 32). Wraz z zacieraniem się zakresu publicznej i prywatnej (osobistej) sfery naszego funkcjonowania modyfikacji podlega także nasze *JA-prywatne* i *JA-społeczne*.

Wtargnięcie w codzienne życie świata wirtualnego pomniejsza jednocześnie sferę intymności, a wszechobecność elektronicznych mediów w „realu”, czyli rzeczywistej rzeczywistości życia, powoduje powstawanie efektów ubocznych,

z którymi nie wszyscy potrafią sobie jeszcze radzić. Hiperlokalność (mój dom – moja twierdza) odgradzająca od niepamiętnych czasów ludzi od świata zewnętrznego przeistoczyła się nagle w „globalną wioskę”, w której wszyscy ze wszystkimi mogą się komunikować, nie opuszczając „domu” – owej mitycznej budowli. „Stając się tworamami sieciowymi, podróżującymi w tę i z powrotem w wiązkach elektronów, które odpowiadają naszej biologicznej i neurologicznej charakterystyce” (De Kerckhove, 2001b, s. 181), gubimy nasze JA i sami już nie wiemy, czy to *JA-realne*, czy *JA-powinnościowe* (w rzeczywistości czy w świecie wirtualnym). Konsekwencje dokonujących się wokół nas przeobrażeń technologicznych zaczynają mieć nie tylko wymiar globalny, lecz także, a właściwie przede wszystkim, jednostkowy, przyjmując kształt „niestabilnej niestabilności osobowości” i postać „pękniętej tożsamości”.

Owo „pęknięcie tożsamości” to swego rodzaju nieumiejętność przechodzenia ze świata fikcji do rzeczywistości bez ranienia swojego *JA-realnego* (czyniły to kiedyś wyłącznie dzieci w zabawie i czynią to jeszcze nadal, aczkolwiek coraz częściej świat ich fantazji przybiera postać wirtualnej rzeczywistości już przez kogoś z dorosłych wymyślonej). Dorośli bowiem coraz częściej i chętniej uciekają w świat dzieciństwa, korzystając z tego, że w wirtualnej rzeczywistości mogą doświadczać tego, co niedane im było w „realu” i kim nigdy w rzeczywistości być nie mogli. Mniej lub bardziej świadomie puszczają więc wodze fantazji, pozwalając jej, by kierowała ich życiem online, lecz jednocześnie coraz trudniej im odpowiedzieć na pytanie: „kim jestem?”. Dzieci czynią podobnie, ale one w odróżnieniu od dorosłych dopiero tworzą zręby własnej tożsamości. Tożsamości od razu „pękniętej” na *JA-realne* (w rzeczywistości rzeczywistej) i *JA-realne* (wirtualne).

Prawdopodobnie jedną z przyczyn, chociaż nie jedyną przyczyną tego stanu rzeczy, jest dynamiczne przeformułowanie zarówno horyzontu geograficznego, ujętego ramą dystansu w kontekście bliskości i oddalenia, jak i specyficznego postrzegania relacji czasowych wraz z rozwojem nowej świadomości w redefiniowaniu samego pojęcia czasu. Wieloaspektowość czasu i brak ostrości wzajemnych granic, np. czasu osobistego czy społecznego, oraz doświadczany coraz bardziej swoisty mariaż czasu rzeczywistego i wirtualnego tworzą nową – inną relację z przeszłością i przyszłością, pomijając niejako terażniejszość i odwracając się do dawnych „identyfikatorów” tożsamości. Najmłodsze pokolenie (nieświadome dawnych rozterek tożsamościowych rodziców) dookreślając samych siebie, być może uzna za oczywiste kreowanie własnej tożsamości jako projektu, w którym tożsamość przestała

być dana, a stała się tożsamością „zadaną”. Z tego względu „ważne jest osiągnięcie kompromisu pomiędzy tym, co w Ja pierwotnie egocentryczne, schowane przed światem dla samego siebie, w sposób naturalny odrębne, ważne i nienaruszalne, słowem – co z natury niespołeczne i samotne, ale niezbędne do samoorientacji, a tym co w Ja społeczne, obliczone na orientację w sprawach innych ludzi i na satysfakcjonujące relacje z nimi” (Winczo, 2002, s. 153).

Zakończenie

Plastyczność rzeczywistości wirtualnej, a jednocześnie (pozorna) jej anonimowość sprzyja kreowaniu naszego nowego wizerunku poprzez udoskonalanie poprzedniej jego wersji. Wydaje się, że kreowanie własnej „nowej” osobowości staje się (o ile już się to nie dokonało) niezbędnym elementem dziecięcej rozrywki. E-osobowość w pewien sposób urzeczywistnia dokonujące się zmiany w ich psychice z jednej strony upraszczając życie „tu i teraz” i dając możliwość jego uatrakcyjnienia poprzez sięgnięcie w świat wirtualny, z drugiej natomiast jest swego rodzaju odpowiedzią na zadawane przez dzieci w zabawie pytanie: „co by było, gdybym miał trzecią rękę lub oczy z tyłu?”. Być może takim właśnie narzędziem w przyszłości stanie się e-osobowość, pozwalając im na przewyżczenie własnych ograniczeń w życiu realnym za pomocą istot, wykreowanych przez nie same w świecie wirtualnym. Pozostaje jednak jedną wielką niewiadomą, na ile dążność ludzi dorosłych, by dziecko w pełni wpasować w ramy tworzone przez *JA-idealne*, stanie się świadomą kreacją dzikiej wyobraźni, tak jak w portalu Second Life (Aboujaoude, 2012, s. 20). Jednakże należy pamiętać o tym, że „zagrożenie poczucia odrębności u osób zależnych od kodu słownego (...) [prowadzi] do obniżenia nastroju, któremu towarzyszy spadek samoakceptacji” (Winczo, 2002, s. 151). Ponadto takie osoby są niestabilne, gdyż nie mają wsparcia w postaci kodu percepcyjno-wyobrażeniowego. JA „zaczyna istnieć jako odrębny obiekt dzięki funkcjonowaniu systemu percepcyjno-wyobrażeniowego, [bo wtedy] bez kłopotu porusza się po wewnętrznym świecie: zna własne stany psychiczne i fizyczne, ma wiedzę na temat odczuć towarzyszących tym stanom” (Winczo, 2002, s. 153).

Nadal zatem pytaniem otwartym pozostaje kwestia, na ile wirtualna rzeczywistość, z którą dziecko obcuje jedynie za pośrednictwem obrazu jawiącego się na monitorze, zmodyfikuje jego *JA-realne*, tworząc specyficzną bazę danych obejmującą cechy, wiedzę, umiejętności, aspiracje i marzenia.

References

- Aboujaoude, E. (2012). *Wirtualna osobowość naszych czasów. Mroczna strona e-osobowości*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Aronson, E., Wilson, T.D. i Akert, R.M. (1997). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Bađźmińska-Masłowska, K. (2013). *Rozwój nowych technologii komunikacyjnych a bezpieczeństwo dzieci w Unii Europejskiej (1996–2011). Perspektywa prawna*. W: A. Andrzejewska, J. Bednarek, S. Ćmiel (red.), *Człowiek w świecie rzeczywistym i wirtualnym. Nowy wymiar zagrożeń w świecie realnym i wirtualnym* (s. 213–260). Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.
- Baellstorff, T. (2012). *Dojrzewanie w Second Life. Antropologia człowieka wirtualnego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Batory, A. (2012). *Wielowymiarowe i dynamiczne JA podstawą tożsamości*. *Roczniki Psychologiczne* 4, s. 27–49.
- Bauman, Z. (2012). *Etyka ponowoczesna*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Bednarek, J. (2013). *Nowe wyzwania mediów cyfrowych w społeczeństwie wiedzy*. W: A. Andrzejewska, J. Bednarek, S. Ćmiel (red.), *Człowiek w świecie rzeczywistym i wirtualnym. Nowy wymiar zagrożeń w świecie realnym i wirtualnym* (s. 11–34). Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.
- Brycz, H. (2005). *Rozważania nad teoriami samowiedzy i funkcjonalną rolę motywów JA. Wpływ motywu autowaloryzacji na rozpoznawanie własnej tendencyjności*. *Psychologia. Edukacja i społeczeństwo* 1, s. 7–25.
- Ćmiel, S. (2013). *Ochrona nieletnich w cyberprzestrzeni poprzez bezpieczne środowisko online w działaniach Unii Europejskiej*. W: A. Andrzejewska, J. Bednarek, S. Ćmiel (red.), *Człowiek w świecie rzeczywistym i wirtualnym. Nowy wymiar zagrożeń w świecie realnym i wirtualnym* (s. 53–66). Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.
- De Kerckhove, D. (2001a). *Inteligencja otwarta. Narodziny społeczeństwa sieciowego*. Warszawa: Wydawnictwo „Mikom”.
- De Kerckhove, D. (2001b). *Powłoka kultury. Odkrywanie nowej elektronicznej rzeczywistości*. Warszawa: Wydawnictwo „Mikom”.
- Franus, E. (1998). *Wstęp*. W: D. Haraway, *Manifest cyborga*. *Magazyn Sztuki* 17, s. 204–206.
- Grądzki, W. (2013). *Czy „chmura edukacyjna” jest odpowiedzią na zagrożenia dzieci i młodzieży w cyberprzestrzeni?*. W: A. Andrzejewska, J. Bednarek, S. Ćmiel (red.), *Człowiek w świecie rzeczywistym i wirtualnym. Nowy wymiar zagrożeń w świecie realnym i wirtualnym*.

- tualnym* (s. 189–211). Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.
- Haraway, D. (1998). *Manifest cyborga*. Magazyn Sztuki 17, s. 207–213.
- Kofta, M. i Doliński, D. (2001). *Poznawcze podejście do osobowości*. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 2 (s. 561–600). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Krajewska, A. (2012). *Niebezpieczeństwa szybkostrzelnej kultury obrazu w okresie dzieciństwa*. Journal of Modern Science 3/14, s. 91–107.
- Kwiatkowska, A. (1999). *Tożsamość a społeczne kategoryzacje*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Lubina, E. (2012). *Wsparcie społeczne w sieci internetowej dla dzieci i młodzieży z problemami – mediatyzacja pomocy psychopedagogicznej*. Journal of Modern Science 3 (14), s. 79–88.
- Łukaszewski, W. i Doliński, D. (2001). *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 2 (s. 441–468). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Markus, H. (1993). *JA w myśli i w pamięci*. W: Matuszewski T. (red.), *Poznanie, afekt, zachowanie* (s. 102–130). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Surina, I. (2010). *Rozważania o przestrzeni edukacyjnej – od teorii do praktyki edukacyjnej*. W: I. Surina (red.), *Przestrzeń edukacyjna wobec wyzwań i oczekiwań społecznych*, s. 13–24. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Szuster, A. (2005). *W poszukiwaniu źródeł i uwarunkowań ludzkiego altruizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Suszek, H. (2005). *Wielość „Ja” w społeczeństwie postmodernistycznym*. Psychologia. Edukacja i społeczeństwo 1, s. 57–69.
- Suszek, H. (2007). *Różnorodność wielości Ja*. Roczniki Psychologiczne 2, s. 7–37.
- Trzebińska, E. (1998). *Dwa wizerunki własnej osoby. Studia nad sposobami rozumienia siebie*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Vasta, R., Haith, M.M. i Miller, S.A. (2001). *Psychologia dziecka*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Winczo, M. (2002). *Dwa kody – dwa światy? Czyli o tym co może wynikać z odmiennej genezy kodów: percepcyjno-wyobrażeniowego i słowno-twierdzeniowego*. W: M. Jarymowicz. (red.), *Poza egocentryczną perspektywą widzenia siebie i świata*, s. 131–154. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Wojciszke, B. (1991). *Procesy oceniania ludzi*. Poznań: Wydawnictwo „Nakom”.
- Yi-Fu Tuan. (1987). *Przestrzeń i miejsce*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

Senior w Internecie – edukacja 60+

Senior with Internet – education 60+

Abstract: Paying attention to the need of the education of seniors is a purpose of the article in the area of the operation of the computer and the Internet as one of basic indicators of the implementation of strategies of the intelligent and balanced development. The author is paying attention to dissonance between strong technological progress, with evolution of products and services and with neglecting the educational sphere towards deliberate and luxurious using these services. It is emphasizing the rank of the education of seniors as the huge challenge standing in front of an European educational system. Additionally the author is paying attention to lifestyles of seniors and their individual need of the membership in social groups what for them in today's world community portals enable, like e.g. Facebook. He is summoning examinations here from 2013, P Research Mix conducted by research house 4 which made the own segmentation of seniors, appointing 6 older, differing groups of people both in terms of the age, of financial circumstances, professional, as well as of interests, a lifestyle or ways of spending the leisure time. The author is paying attention here for whiling away the life with elderly people though messengers of the type Skype or Internet sides which let for establishing or keeping the contact with persons about similar interests or with family.

Keywords: *senior, Internet, education, lifestyles, competences, community, social exclusion, digital society, new media*

Streszczenie: Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę edukacji seniorów w obszarze obsługi komputera oraz Internetu jako jednego z podstawowych wskaźników

realizacji strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju. Autor zwraca uwagę na dysonans pomiędzy mocnym postępem technologicznym, ewolucją produktów i usług a zaniedbaniem sfery edukacyjnej w kierunku świadomego i komfortowego korzystania z tych usług. Podkreśla to rangę edukacji seniorów jako ogromnego wyzwania stojącego przed europejskim systemem edukacji. Dodatkowo autor zwraca uwagę na style życia seniorów i ich osobistą potrzebę przynależności do grup społecznych, co umożliwiają im w dzisiejszym świecie portale społecznościowe, jak np. Facebook. Przywołuje tu badania z 2013 roku, przeprowadzone przez dom badawczy 4P Research Mix, który dokonał własnej segmentacji psychograficznej seniorów, wyłaniając sześć grup osób starszych, różniących się zarówno pod względem wieku, sytuacji materialnej, zawodowej, jak i zainteresowań, stylu życia czy sposobów spędzania czasu wolnego. Autor zwraca tu uwagę na umilenie życia osób starszych poprzez komunikatory typu Skype oraz strony, które pozwalają na nawiązanie czy utrzymanie kontaktu z osobami o podobnych zainteresowaniach lub rodziną.

Słowa kluczowe: *senior, Internet, edukacja, style życia, kompetencje, społeczność, wykluczenie społeczne, społeczeństwo informacyjne, nowe media*

Wstęp

Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych, a także wzrost znaczenia nowych mediów w procesie komunikowania sprawiły, że Internet stał się podstawowym miejscem pracy, zdobywania wiedzy, spędzania wolnego czasu, kontaktu ze znajomymi i rodziną, a także szeroko pojętej rozrywki (Batorski, 2009). Stale wzrasta z jednej strony liczba użytkowników Internetu, jednak nie we wszystkich grupach użytkowników wzrost ten utrzymuje się na jednakowym poziomie. Stosunkowo niewielu jeszcze seniorów posiada umiejętność korzystania z Internetu (Batorski, 2009).

Z drugiej strony zaś mamy do czynienia z procesem starzenia się polskiego społeczeństwa. Udział ludności w wieku starszym wzrósł z 10% w 1989 roku do 14,7% w 2013 roku. Zgodnie z prognozą demograficzną z roku na rok liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie się zwiększać, osiągając poziom 26,7% w 2035 roku; wydłużyć się będzie przy tym średnia wieku dożycia: w 2010 roku dla kobiet wynosiła ona 79,8 lat, dla mężczyzn – 71,4 lat; w 2035 roku dla kobiet prognozuje się już 82,9 lat, a dla mężczyzn 77,1 lat (GUS a, 2008). Zróżnicowanie w parametrach trwania życia (kobiety żyją dłużej) oraz nadumieralność mężczyzn

powodują, że już teraz wśród populacji ludzi starszych większość (ponad 61%) stanowią kobiety – na 100 mężczyzn przypada ich 160 (GUS a, 2008).

Z uwagi na starzejące się społeczeństwo i sukcesywny wzrost użytkowników Internetu w grupie najstarszych należałoby się zastanowić, kim jest polski senior, z jakich mediów korzysta i – przede wszystkim – jakie miejsce w jego życiu zajmuje Internet. Jeśli już staje się jego użytkownikiem, to czy korzysta z niego wyłącznie do celów informacyjnych, czy może poszukuje tam nowych wrażeń, nowych form rozrywki czy nowych kontaktów międzyludzkich.

Tu pojawia się pytanie – czy seniorzy, którzy nie posiadają umiejętności korzystania z komputera oraz Internetu, nie pozostają całkowicie wykluczeni z życia ekonomicznego i społecznego? Czy brak kompetencji w zakresie obsługi nowych mediów zamyka przed nimi bramy do całej gamy nowoczesnych e-usług i e-produktów, takich jak bankowość elektroniczna, zakupy online (jakże dogodne dla seniora, z dostawą do domu), e-learning, rezerwacja miejsca do lekarza czy złożenie PIT-u w formie elektronicznej?

Aby całe społeczeństwo, bez względu na wiek, mogło w pełni korzystać z ogólnodostępnych usług i produktów cyfrowych, należałoby położyć szczególny nacisk na edukację seniorów w obszarze korzystania z komputera i Internetu, co stanowi dziś największe wyzwanie dla europejskiego systemu edukacji, w tym strategii „Europa 2020”, jak również firm, które wprowadzając na rynek swoje nowe produkty czy usługi, często zapominają o grupie starszych konsumentów. Rosnąca grupa seniorów wymaga zainteresowania się nią nie tylko w zakresie opieki zdrowotnej, ale też rozwijania takich obszarów życia, jak właśnie sfera kulturalna i edukacyjna.

Analizie została poddana literatura z zakresu gerontologii społecznej, edukacji seniorów, aktywności życiowych osób starszych, rozwoju nowych mediów, jak również raporty statystyczne dotyczące społeczeństwa informacyjnego i sytuacji demograficznej w Polsce.

Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia umiejętności korzystania z Internetu dla komfortu życia seniorów, którzy poprzez brak powyższych kwalifikacji pozostają wykluczeni ze społeczeństwa, jak również wielu obszarów ekonomicznych.

Wybór tematu generuje silna motywacja autora do analizy aktywności życiowych seniorów, w tym również ich aktywności w obszarze Internetu. Celowość badań uzasadnia sytuacja demograficzna Polski, jak też dynamiczny rozwój technologii informacyjnych w ostatnich dekadach. Najbardziej właściwym uzasad-

nieniem wyboru obszaru badań koncentrujących się wokół życia senioralnego zdaje się jednak cytata (Skinner, Vaughan. W: Fabjański, 1998): „Żeby przygotować się do starości, należy myśleć o niej, jeszcze kiedy jest się młodym, najlepiej jak o kraju, do którego kiedyś wyruszymy. Musimy nauczyć się obyczajów tego kraju i języka, jakim trzeba się w nim posługiwać. Będzie nam łatwiej, kiedy już tam dotrzemy” (za: Konieczna-Woźniak, 2001, s. 157).

1. Nowe media w społeczeństwie informacyjnym

Marshall McLuhan pisał o globalnej wiosce i społeczeństwie informacyjnym, które dzięki dostępnym nowym technologiom może odbierać te same komunikaty w wielu różnorodnych kanałach komunikacyjnych, takich jak telewizory, monitory komputerów, ekrany kin – w tym samym czasie, w każdym miejscu na świecie (za: Habryka, 2009).

Podstawową rolę społeczeństwa informacyjnego jest budowa infrastruktury informacyjnej. Jesteśmy zmuszeni do stałego poszukiwania informacji (a więc niezbędny jest również stały do niej dostęp), musimy też potrafić umiejętnie wykorzystać ją w różnych obszarach życia (Habryka, 2009). Mnogość przekazów i kanałów informacyjnych, multimedialność, zaawansowana technologia informacyjna i materializm informacyjny (informacja jako dobro ekonomiczne) sprawiają, że otrzymujemy łatwiejszy i szybszy dostęp do informacji, znikają bariery finansowe i geograficzne w nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji międzyludzkich, zmienia się też forma edukacji, pracy oraz życia społecznego, a tym samym zwiększa się możliwość aktywizacji społeczeństwa (Habryka, 2009).

Tam, gdzie buduje się społeczeństwo informacyjne, tam również muszą pojawić się procesy edukacyjne, które umożliwią jednostkom dotarcie do informacji, rozpowszechnianej za pomocą nowych technologii. Edukacja informatyczna zwiększa możliwość nie tylko dotarcia do informacji, ale też podjęcia odpowiedniej pracy, utrzymywania kontaktu ze społeczeństwem, a więc i codziennego funkcjonowania w życiu społecznym.

Głównym środkiem przekazu, ale też komunikowania się społeczeństwa pozostają wciąż media elektroniczne, w związku z tym ich rola w życiu codziennym stale rośnie. Media wypełniają czas wolny ludzi, stały się podstawowym narzędziem pracy oraz nauki. Dla młodszych pokoleń są podstawowym źródłem, bez którego trudno byłoby sobie wyobrazić życie; dla starszych zaś stają się kanałem komunikacji, który przybliży ich do reszty społeczeństwa.

2. Użytkownicy Internetu

W 2013 roku dostęp do Internetu posiadało 71,9% polskich gospodarstw domowych. Odsetek ten sukcesywnie wzrasta od 2004 roku (GUS, 2014). Według CBOS (2014) przynajmniej raz w tygodniu korzysta obecnie z Internetu 63% Polaków i odsetek ten rośnie corocznie. Użytkownikami są częściej mężczyźni (67%) niż kobiety (60%). W grupie 65+ z Internetu regularnie korzysta 19% osób (CBOS, 2014).

Nigdy nie korzystało z niego 87% osób w wieku 65–74 lata, 65% w wieku 55–64 lata oraz ponad 40% w wieku 45–54 lata i zaledwie 2% w przedziale wiekowym 16–24 lata (Batorski, 2011). Osoby starsze korzystają z Internetu najrzadziej (Batorski, 2009, 2011; Szpunar, 2010; Tomczyk, 2010), jednak liczba seniorów-internautów systematycznie rośnie. „Większy udział seniorów w widowni internetowej to widoczny znak czasu. Rozwój technologii sprawia, że dla wielu to właśnie sieć stała się pierwszym źródłem informacji i najszybszym kanałem komunikacji. Po etapie lęku przed nowościami również ludzie starsi powoli przekonują się do tej formy bycia na bieżąco” – mówią autorzy raportu Megapanel PBI/Gemius (za: Tomczyk, 2013, s. 67).

3. Wykluczenie cyfrowe seniorów i jego konsekwencje

W erze nowych technologii informacyjnych Internet staje się nie tylko dodatkową możliwością porozumiewania się, ale wręcz miejscem koniecznym dla funkcjonowania współczesnych społeczeństw.

Brak możliwości czy umiejętności korzystania z Internetu zamyka nam kluczową bramę komunikacji z dzisiejszym światem. Być poza zasięgiem Internetu to jakby nie istnieć w dzisiejszym społeczeństwie. Tu pojawia się zjawisko wykluczenia cyfrowego, które staje się równoznaczne z wykluczeniem społecznym (Szmigielska, Bąk, Hołda, 2012). Wykluczenie z dostępu do nowych mediów, jak też powiązane z tym wykluczenie ekonomiczne oraz społeczne prowadzą w konsekwencji do utraty możliwości poprawnego funkcjonowania w społeczeństwie, poczucia wyalienowania, życia w świecie, za którym „ja” i „mój organizm” nie jesteśmy w stanie nadążyć, a co za tym idzie – uczucia upokorzenia. W ten sposób rodzi się poważne zagrożenie pogłębienia różnic w społeczeństwie i zaburzenia dyskursu międzypokoleniowego – młodzi a seniorzy.

Zjawisko wykluczenia cyfrowego opisywał szeroko Batorski (2009, 2011; Batorski i Zajac, 2010). Warto zwrócić tu uwagę na fakt, iż zjawisko to jest zja-

wiskiem chwilowym i dotyczy wyłącznie pokolenia BC (*before computers* – tzw. pokolenie sprzed ery komputerów, obecnie żyjące osoby w wieku senioralnym), a w procesie naturalnym zaniknie z uwagi na fakt, iż kolejne pokolenia będą już pokoleniem wychowanym w dobie Internetu i luka związana z brakiem umiejętności korzystania z nowych mediów tu nie wystąpi.

3.1. Aktywności życiowe seniorów

Starzenie się to jeden z wielu naturalnych, ale też nieuchronnych procesów w życiu każdego człowieka. W odniesieniu do przeszłych procesów staje się niestety procesem negatywnym, kojarzonym głównie z degradacją organizmu. To etap w życiu, który po prostu musi przyjść, mimo że nikt nie czeka na niego z utęsknieniem. W związku z tym powstało już wiele stereotypów dotyczących życia w starości, a seniorom przypisuje się etykiety, które wyznaczają im kierunki „słuszne” i te, których „nie wypada” lub „nie są już w stanie wykonać”. W konsekwencji – z obawy przed środowiskowym potępieniem oraz negatywną oceną społeczeństwa – wiele osób starszych nie podejmuje aktywności innej niż ta, którą im przypisało otoczenie.

Gerontologia społeczna od lat zajmowała się badaniami nad aktywnością osób starszych. Sposób realizacji tego zagadnienia zawsze jednak zależał od pola badawczego wybieranego przez badacza. Analizowane były różnorodne formy aktywności, takie jak: fizyczna, rodzinna, zawodowa, edukacyjna, kulturalna, intelektualna czy społeczna.

Raport domu badawczego 4P Research Mix (2013) przedstawił segmentację psychograficzną osób 50+, których autorzy dzielą na 6 podstawowych kategorii: żywotnych materialistów, domowe opiekunki, polskich boomersów, aktywnych tradycjonalistów, pogodzone staruszki i aspirujących egocentryków.

Analizując grupę seniorów, należałoby się przyjrzeć czterem najstarszym grupom z powyższego zestawienia:

- Polscy boomersi – niemal połowa z nich pracuje jeszcze zawodowo, w związku z tym zarabiają więcej niż pozostali. Połowa z nich opiekuje się dziećmi, a połowa uprawia również sport. Aż 50% boomersów korzysta z Internetu. Są aktywni we wszystkich sferach życia, chcą się uczyć i rozwijać umiejętności, pozostają młodzi ciałem i duchem.
- Aktywni tradycjonałiści – seniorzy starsi wiekiem, pobierający emeryturę, ale też w dużym odsetku (33%) pracujący, dzięki czemu miesięczny

dochód staje się wysoki. Raczej nie opiekują się dziećmi i mniej korzystają z Internetu, ale też mniej piją alkoholu. Prowadzą tzw. zwyczajne życie, z którego są ogólnie zadowoleni. Są przywiązani do tradycji oraz odpowiedzialni. 36% z nich na stałe przyjmuje leki.

- Pogodzone staruszki – najstarsza grupa seniorów, głównie żeńska (z uwagi na zjawisko feminizacji starości i nadumieralność mężczyzn). Mają niższe dochody, ponieważ nie dorabiają już do otrzymywanych świadczeń. Niemal 70% na stałe przyjmuje leki, a więc spora część niewielkiej emerytury pozostawiana jest w aptekach, co wprawia je we frustrację. W zasadzie nie uprawiają sportu, niewiele z nich potrafi korzystać z Internetu, ale niewiele też pije alkohol. Nie oczekują od życia zbyt wiele, nie są aktywne, bo mają spore problemy ze zdrowiem. Między innymi z tego powodu regularnie chodzą do kościoła (80% całej populacji, najwięcej ze wszystkich segmentów).
- Aspirujący egocentrycy – starsi seniorzy, w 1/3 pracujący, o bardzo dobrych (najlepszych we wszystkich grupach) dochodach. Nieco poniżej połowy seniorów z tej grupy przyjmuje leki, 1/3 z nich uprawia sport, 1/3 korzysta z Internetu, połowa chodzi do kościoła, a spora część (aż 66%) pije alkohol. To oni najrzadziej opiekują się dziećmi – są indywidualistami i nonkonformistami, mają aspiracje, które trudno im zrealizować.

Żywotnych materialistów i domowe opiekunki autorzy raportu zaliczają do grupy najmłodszej, w okolicach 50. roku życia, w związku z tym nie zostają oni poddani tu analizie. Wszystkie pozostałe cechy, przypisane seniorom, zgodnie prezentują osoby starsze jako niejednorodną grupę ludzi o konkretnych preferencjach i upodobaniach, powiązanych m.in. ze spędzaniem czasu wolnego i tym samym również korzystaniem (lub nie) z Internetu.

Aktywność kulturalną osób starszych badali m.in. O. Czerniawska, I. Muchnicka-Djakow, S. Jałowiecki, P. Czekanowski, G. Orzechowska, J. Semków, A. Chabior i Z. Szarota. Jankowski zauważył m.in., że codzienna aktywność kulturalna zmierza ku aktywności mass medialnej (za: Chabior, 2008).

O aktywnościach seniorów pisze również R. Konieczna-Woźniak (2001), opierając się na badaniach przeprowadzonych wśród słuchaczy Uniwersytetów Trzeciego Wieku. W badaniu wzięło udział 987 osób, w tym 86,8% kobiet i 13,2% mężczyzn. Wśród kobiet 27,1% stanowiły osoby w wieku 61–65 lat, 25,4% oso-

by w wieku 66–70 lat, 25,4% osoby w wieku 71–75 lat, 5,6% w wieku 76–80 lat, 2,1% w wieku 81–85 lat, 0,2% powyżej 86. roku życia, zaś 4,9% w wieku 51–55 lat i 16,2% w wieku 56–60 lat. Wśród mężczyzn znalazło się 20,9% osób w wieku 61–65 lat, 29,5% w wieku 66–70 lat, 24% w wieku 71–75 lat, 10,9% w wieku 76–80 lat, 0,8% w wieku 81–85 lat i 1,6% powyżej 86. roku życia, jak również 4,9% w wieku 51–55 lat i 16,2% w wieku 56–60 lat.

Wśród zainteresowań seniorów znalazły się przede wszystkim teatr i literatura, a w dalszej kolejności: muzyka, film, taniec i sztuki plastyczne. Teatr wywołuje u nich silne przeżycia; istotną rolę odgrywa również literatura z uwagi na to, że badane pokolenie wychowywało się w czasach, kiedy to książka stanowiła główne źródło informacji. Niemal 33% ankietowanych czytało przynajmniej jedną książkę w tygodniu, zaś prawie 45% jedną książkę na miesiąc; prawie 20% czytało jedną książkę na kwartał, a poniżej 4% – jedną na rok, rzadziej czy też w ogóle, przy czym niskie czytelnictwo w większości spowodowane było chorobą (najczęściej oczu) aniżeli brakiem zainteresowania lekturą (Konieczna-Woźniak, 2001). Największe zainteresowanie budziły wśród seniorów nauki humanistyczne, medyczne oraz przyrodnicze.

W czasie wolnym seniorzy najchętniej czytają książki i gazety (76,7% wszystkich odpowiedzi), w drugiej kolejności spotykają się z przyjaciółmi (49,2%), dalej spacerują (48,9%), oglądają telewizję (47%), słuchają radia (40,5%), spotykają się z rodziną (38,9%), słuchają muzyki (34,9%), chodzą do teatru (33,3%), na wystawy (30,2%), a dalej – zajmują się działką lub ogródkiem (29%) i wykonują ćwiczenia fizyczne (27%). Na swoje hobby czas przeznaczają 19,5% seniorów, 11% gra w karty, 9,9% chodzi do kina, 6,8% śpi (w badaniu możliwe było wskazanie kilku odpowiedzi). 31% seniorów wychodziło do kina raz na kwartał, 16% raz na dwa miesiące, 18% raz w miesiącu, zaś 19% raz w roku.

Seniorzy okazali się ponadto bardzo aktywni społecznie. Tylko 182 słuchaczy z 987 badanych nie należało do żadnej organizacji czy stowarzyszenia. Najliczniejszą grupę stanowili członkowie Związku Emerytów i Rencistów (455 osób), dalej – ugrupowań kombatanckich (167 osób; głównie ZBOWiD), jak też Klubów Seniora – 134 (Konieczna-Woźniak, 2001).

UTW sprzyjały (i sprzyjają nadal) nawiązywaniu kontaktów towarzyskich przez słuchaczy. Ludzie samotni mają zwykle trudności w tworzeniu nowych znajomości, a UTW aktywizuje ich towarzysko. Podobną funkcję spełnia Internet.

3.2. Senior wśród nowych technologii

Polacy, tuż obok Greków, Portugalczyków i Litwinów, to naród, w którym najmniejszy odsetek seniorów korzysta z Internetu. Dla porównania, w Danii i Szwecji ponad połowa starszych osób jest już aktywna w Internecie. W Polsce zaledwie 7 osób na 100 jest aktywnych, a co piąty Polak po pięćdziesiątce potrafi obsługiwać komputer. Aktywizacja seniorów w sieci uzależniona jest ściśle od ich kompetencji w zakresie obsługi komputera i Internetu. Broszura *Polscy Seniorzy – jak odnajdują się w świecie nowoczesnych technologii i możliwości komunikacyjnych XXI wieku* (Akademia Rozwoju Filantropii, 2007) informuje, że wielu seniorów ma już kilkuletni kontakt z Internetem (za: Fabiś, Wąsiński, 2008). Dwóch na trzech korzystających z Internetu seniorów używa własnego sprzętu w domu. Wśród seniorów aktywnych jest więcej mężczyzn – na 10 seniorów w Internecie aż siedmiu to mężczyźni, a tylko trzy to kobiety.

Utrzymanie osób starszych w społeczeństwie cyfrowym sprzyja ich poczuciu bycia potrzebnym, poczuciu przynależności do grupy społecznej, a tym samym poprawie jakości życia. Zwiększa się poczucie wartości seniorów, poczucie bycia pełnowartościowym człowiekiem; umacniają się więzy rodzinne i społeczne, zmniejsza się poczucie osamotnienia. Kobiety w dużym procencie są już samotne (GUS, 2014 b) i to właśnie one najczęściej w Internecie poszukują kontaktu z ludźmi.

W latach 1991–1992 Halina Szwarz prowadziła badania dotyczące czynników decydujących o zadowoleniu z życia. Seniorzy wskazywali tu przede wszystkim dobrą sytuację rodzinną, tj. częste i dobre kontakty z najbliższymi (za: Konieczna-Woźniak, 2001). Stanowi to jeden z głównych motywów korzystania z Internetu przez osoby starsze – aby utrzymać kontakt z rodziną.

Najpopularniejsze motywy korzystania z Internetu przez seniorów to: chęć nawiązania i podtrzymywania relacji z innymi ludźmi, edukacja, rozrywka, role społeczne/publiczne. Sieć stwarza możliwości pokonywania barier geograficznych oraz czasowych, w związku z czym utrzymywanie stosunków towarzyskich czy podejmowanie różnego rodzaju aktywności staje się łatwe i przyjemne (Fabiś, Wąsiński, 2008).

3.3. Senior w Internecie

Stałość dostępu do informacji, szeroki zakres informacji, aktualność danych, szybkość przekazu (nadawca – odbiorca oraz dwukierunkowość, a nawet wielokierunkowość przekazu), łatwość dostępu, niewielkie koszty powodują, że Internet staje się najwygodniejszym, głównym źródłem informacji.

Seniorzy czerpią satysfakcję z faktu uczestniczenia w nowych formach komunikowania się, uczenia się i korzystania z rozrywki. Poprzez zainteresowanie nowymi technologiami i nabywanie umiejętności korzystania z nich następuje proces podwyższania samooceny, zarówno psychologiczny, jak i społeczny. Samo pokonanie trudności, wiara we własne siły, ale też akceptacja społeczeństwa informacyjnego sprawiają, że chce się w tym świecie zaistnieć i w nim uczestniczyć. Ponadto senior internauta wzbudza podziw wśród znajomych, pozytywnie jest przez nich odbierany.

Jeśli chodzi o relacje rodzinne i ze społecznością lokalną, seniorzy:

- ☛ zacieśniają kontakty z rodziną, umacniają więzi,
- ☛ integrują się grupowo poprzez stały kontakt,
- ☛ zwiększają swoją rolę aktywnych seniorów w swojej społeczności lokalnej (za: Fabiś, Wąsiński, 2008).

Seniorzy dziś mają możliwość bycia na bieżąco ze wszystkimi sprawami rodzinnymi (za pomocą komunikatorów, takich jak Skype, czy też portali społecznościowych, takich jak Facebook). Nie muszą już czekać na informacje z rodzinnych stron w formie listu, telefonu czy odległego w czasie spotkania. Za pośrednictwem Internetu są na bieżąco, mogą być uczestnikami wielu wydarzeń.

Media elektroniczne szczególnie silnie pobudzają aktywność społeczno-kulturalną seniorów. 27% internautów 65+ rozmawia ze znajomymi przez komunikatory typu Gadu-Gadu, 43% rozmawia za pomocą Skype i podobnych, 6% dokonuje wpisów na forach internetowych, a 3% gra w sieci. 17% osób 65+ ma konto w portalach społecznościowych (CBOS, 2014). Aż 85% aktywnych w internecie seniorów korzysta z niego codziennie. Średni czas spędzony w internecie przez seniora to 20 godzin miesięcznie i wciąż jest to najmniej czasu ze wszystkich grup wiekowych.

Obecność w Internecie przybliży również seniorów do osób młodych – pokolenia, dla którego nowe media są nieodłącznym elementem życia. Dodatkowym motywem dla uniknięcia wykluczenia cyfrowego jest szeroko rozumiany komfort życia. Internet pozwala na korzystanie z płatności internetowych, rejestracji wizyty u lekarza, rezerwacji biletów lotniczych czy zakupów online. Można również znaleźć tam przepisy, ulotki informacyjne i inne przydatne treści. Internet oszczędza czas i daje komfort życia. Ułatwia wiele codziennych czynności, na czele z poszukiwaniem informacji. Niesie zadowolenie z życia

i chroni seniorów przed depresją (Batorski, 2009). Internet coraz częściej staje się też dla seniorów kanałem do nawiązywania nowych znajomości w związku z walką z samotnością.

Osoby starsze, mimo chęci korzystania z nowych technologii, borykają się z barierami zdrowotnymi – są to m.in. trudności z koncentracją, trudności zapamiętywania czy uczenia się. Wiele stron internetowych nie jest dostosowanych do możliwości percepcyjnych seniorów – przeładowanie treścią, zbyt mała czcionka, jaskrawe kolory czy brak przejrzystego menu sprawiają, że senior spotykając się z chaosem komunikacyjnym, rezygnuje z dalszych prób poznawczych. Stanowi to jedną z podstawowych barier dla regularnego korzystania z Internetu przez osoby starsze.

Często również Internet utożsamiany jest ze złem, zepsuciem, agresją, niemoralnością. Tu bardziej konserwatywni seniorzy traktować będą sieć mniej przyjaźnie (Batorski i Zając, 2010). Wyzwaniem dla edukacji staje się więc przygotowanie każdego użytkownika sieci (w szczególności dzieci i osób starszych) do świadomego, ale też krytycznego odbioru mediów.

Kolejnym argumentem wstrzymującym decyzję o dołączeniu do grupy internautów jest też dla wielu seniorów brak potrzeby korzystania z Internetu, brak motywacji, ale przede wszystkim brak odpowiedniej wiedzy, że Internet ułatwia życie.

Osoby starsze nie czują się ponadto tak sprawne, jak młodzież, w związku z tym istnieje przekonanie, że Internet to media wyłącznie dla młodych (bo starsi nie posiadają odpowiednich kompetencji do tego, by się go nauczyć, a zmiany, jakie dokonały się w Polsce w ostatnich latach, sprawiają, że seniorzy nie do końca potrafią za nimi nadążyć). Problemem staje się tu zatem nie brak dostępu do Internetu, położenie geograficzne gospodarstw domowych czy sytuacja materialna, lecz brak przekonania do nowych mediów, strach przed własną nieporadnością, strach przed poniżeniem, a często również brak przekonania co do potrzeby korzystania z Internetu w ogóle.

4. Samotność seniorów a Internet

Wokół starości krąży wiele mitów, jednak faktem jest, że wielu seniorów boryka się w tym okresie z samotnością (GUS, 2014 b). Ponad 3/4 mężczyzn w wieku 65+ żyje w małżeństwie, zaś kobiety są najczęściej wdowami (58%). W starszych rocznikach sytuacja ta się nasila. W wieku 80 lat żonaci mężczyźni to 62%, zaś ko-

biety wdowy to już 80%. Starość dla mężczyzn to przede wszystkim życie z drugą osobą, dla kobiet oznacza to samotność (GUS, 2014 b).

Samotność wynikać może zarówno z owdowienia, jak i z opuszczenia przez dzieci domu rodzinnego, jednak nie każdy senior jest na nią gotowy. Poczucie zbędności, odrzucenia społecznego, spadku roli społecznej przy jednoczesnym odsunięciu od pracy zawodowej potęguje poczucie bycia zarówno niepotrzebnym, jak i nieporadnym. Pustka, jaka pojawia się w wieku okołoemerytalnym, w połączeniu z nadmiarem wolnego czasu, bardzo często stanowi zagrożenie dla zdrowia psychicznego seniorów, a w wielu przypadkach prowadzi do depresji. Wcześniej życie było bardziej interesujące – starość kojarzy się zatem wyłącznie negatywnie (Miszczak, 2010).

P. Vellas pisze, iż samotność przyspiesza proces starzenia się – odbiera w ten sposób zarówno chęć do walki z chorobą, jak i do samego życia (Vellas, 1977). Wówczas senior nie ma chęci robić nic, nie ma ochoty żyć. Warto zachęcać go zatem do działania – zarówno pod kątem fizycznym, jak i umysłowym.

W związku z powyższym starość powinna być wypełniona aktywnością społeczno-kulturalną. Aktywność w wieku okołoemerytalnym przybierać może różne formy – wielu seniorów właśnie w tym okresie rozwija swoje pasje, wielu podejmuje inicjatywy społeczne, udziela się społecznie. Spora ilość czasu wolnego sprzyja rozwijaniu swoich zainteresowań, ale też spotkań z innymi ludźmi.

Wiele placówek kulturalnych (domy kultury) organizuje tzw. Kluby Seniora (już od lat 60. XX wieku). Prężnie działają od lat Uniwersytety Trzeciego Wieku. Również kościoły aktywizuje osoby starsze – domy parafialne organizują różnego rodzaju spotkania kulturalne i edukacyjne (Semków, 2008).

4.1. Aktywność seniorów w Internecie

Seniorzy w sieci odbierają przede wszystkim pocztę elektroniczną. Kontaktują się też przez Internet ze znajomymi oraz rodziną, nauką, poszukują informacji dotyczących produktów i usług (a to z kolei stanowi wyzwanie dla firm kierujących swoje produkty i usługi do seniorów dla uruchomienia programów edukacyjnych, powiązanych m.in. z obsługą produktów i przełamywaniem barier w ich użytkowaniu). Zdecydowanie mniejsza ilość starszych internautów korzysta z nowoczesnych produktów, takich jak zakupy internetowe, bankowość elektroniczna.

Badania Megapanel/PBI Gemius (2013) pokazują, że seniorzy odwiedzają przede wszystkim strony kulturalne i rozrywkowe (27,9%). Serwisy informacyjne, związane z publicystyką i mediami, odwiedza 26,02% osób starszych. 96% posia-

daczy komputerów wykorzystuje je do pisania tekstów. Surfowanie w sieci znajduje się na drugim miejscu. Prawie połowa seniorów korzysta z programów edukacyjnych, zdobywając wiedzę popularnonaukową i rozwijając własne zainteresowania. Uczestniczą oni również w grupach tematycznych (fora internetowe). Dla porównania, co trzeci niemiecki emeryt gra na komputerze, a co trzeci senior internauta korzysta z czata; większość wykorzystuje Internet do wysyłania maili, niespełna połowa obsługuje konto bankowe „online”, wielu seniorów robi też zakupy przez Internet czy też rezerwuje bilety na podróże (Fabiś, Wąsiński, 2008). Mężczyźni czytają głównie portale tematyczne, prasę, książki; kobiety częściej poszukują kontaktu ze znajomymi, rozmawiają, ale również grają i sprawdzają maile.

Co ciekawe, najszybciej rosnącą grupą użytkowników Facebooka jest właśnie grupa seniorów, zwłaszcza kobiet (Megapanel PBI/Gemius, 2013). Pozostają oni aktywnymi użytkownikami sieci, samodzielnie publikując treści w mediach społecznościowych. Zgodnie z raportem Megapanel PBI/Gemius (2013) w ostatnich czterech latach popularność portalu Facebook rosła najbardziej wśród najstarszych internautów – podwoiła się liczba użytkowników powyżej 55. roku życia – wzrosła ona z 718 tys. do 1,55 mln osób. Według raportu SoTrender (2014) z Facebooka aktywnie korzysta 880 tys. osób powyżej 50. roku życia, z czego 400 tys. stanowią mężczyźni, a 440 tys. kobiety.

27% internautów 65+ rozmawia ze znajomymi przez komunikatory typu Gadu-Gadu, 43% rozmawia za pomocą Skype i podobnych, 6% dokonuje wpisów na forach internetowych, a 3% gra w sieci. 17% osób 65+ ma konto w portalach społecznościowych (CBOS, 2014).

4.2. Edukacja seniorów

Jak mówi stare afrykańskie przysłowie: „Gdy umiera starzec, płonie cała biblioteka” (za: Konieczna-Woźniak, 2001, s. 15). Seniorów traktować powinniśmy w sposób szczególny, ponieważ to oni dysponują wiedzą i doświadczeniem i od zawsze występowali w roli mędrców.

„Mądra, rozważna, wykształcona grupa ludzi starszych jest kapitałem społecznym. Nie obciąża społeczeństwa globalnego, lokalnego i rodziny. Nauka w starszym wieku staje się ważną aktywnością, ćwiczeniem umysłu, przyjemnością, przygodą. To niewinne uczenie się tworzy wzory pozytywnego starzenia się i przyczynia się do powstawania stylu życia na starość, propagującego edukację jako wartość wzbogacającą je” – pisze Czerniawska (Czerniawska, 1998, s. 13).

H. Szwarc zaznacza, że człowiek ma potrzebę edukacji w całym okresie swego życia, zwłaszcza w starości, ponieważ mała aktywność umysłowa powoduje przedwczesne starzenie się mózgu, zaś duża aktywność umysłowa i psychiczna, nawet w późnej starości, zatrzymuje zmiany inwolucyjne w mózgu (Szwarc, 1988). Już Cyceron w swoim dziele *O starości* pisał: „Ludzie starzy mogą zachować sprawność umysłową, jeśli tylko podtrzymują swe zainteresowania i chęć do pracy” (za: Konieczna-Woźniak, 2001, s. 17). Edukacja w wieku senealnym staje się zatem najskuteczniejszym lekarstwem na objawy fizycznej starości.

5. Organizacje wspierające edukację seniorów

Już w II połowie XX wieku tworzone były organizacje działające na rzecz seniorów, takie jak m.in. IAG – International Association of Gerontology (Międzynarodowe Towarzystwo Gerontologiczne) czy Związek Organizacji Starszej Generacji Europy (EURAG). W 1969 roku powstało w Paryżu Międzynarodowe Centrum Gerontologii Społecznej (CIGS), zaś w 1975 roku Europejskie Centrum Badań i Zastosowań Opieki Społecznej (ECSWTR). W 1980 roku powstała Międzynarodowa Federacja Towarzystw Zrzeszających Osoby Starsze (FIAPA), afiliowana przy ONZ i Radzie Europy (Konieczna-Woźniak, 2001).

Starzenie się społeczeństw wymusiły reformy na uczelniach, a w konsekwencji zainicjowały powołanie UTW. Twórcą pierwszego UTW na świecie (utworzony w Tuluzie) był Pierre Vellas. Wspomnienia z tego wydarzenia opisał w swojej książce z 1977 roku *Le troisième Souffle* (za: Konieczna-Woźniak, 2001). Pierwsza sesja odbyła się tam w 1973 roku. Następnie powstawały UTW w innych regionach Francji, ale też Belgii, Kanadzie, Szwajcarii oraz Polsce. W 1975 roku powstało Międzynarodowe Stowarzyszenie UTW – AIUTA. W Polsce pierwszy rok akademicki na pierwszym UTW w Warszawie rozpoczął się 12 listopada 1975 roku. Po trzech dniach na uczelni uczyło się już 400 seniorów. W 1976 roku powstał kolejny UTW we Wrocławiu, a dalej kolejne: w Opolu, Szczecinie, Poznaniu, Gdańsku oraz Łodzi (Konieczna-Woźniak, 2001). Obecnie działają już liczne UTW na terenie całego kraju.

Pierre Vellas powiedział: „UTW to szansa, żeby robić to, czego nigdy się nie robiło, nawet w wieku 82 lat nauczyć się pływać, odkryć Picassa, nauczyć się obcego języka, uprawiać gimnastykę” (za: Konieczna-Woźniak, 2001, s. 39). Były to pierwsze instytucje, które wspierały w znaczącym stopniu zwiększanie kompetencji seniorów w różnorodnych dziedzinach.

6. Teoria kompetencyjna

W naukach społecznych wyróżnia się kilka rodzajów kompetencji: zawodowych, edukacyjnych, interpersonalnych, komunikacyjnych, osobistych, biograficznych, społecznych i innych. J.M. Wiemannn określa kompetencje jako „zdolność posługiwania się zachowaniem w interakcji z otoczeniem (partnere) w taki sposób, aby stosownie do sytuacji realizować indywidualne cele” (za: Konieczna-Woźniak, 2001, s. 63).

Mówiąc o kompetencji osób starszych, należy powołać się na tzw. teorię kompetencyjną, zwaną inaczej modelem kompetencyjnym, którą szeroko opisuje J. Halicki (Halicki, 2000). Sprowadza się ona do zasady, że zachowanie w wieku okołoemerytalnym powinno być postrzegane jako stosunek wymagań wobec osób do zasobów, które umożliwiają sprostanie tym wyzwaniom. Teoria traktuje seniorów indywidualnie, a ich kompetencje uzależnione są ściśle od otoczenia (czynników środowiskowych) osoby starszej, które decyduje o efektywności w procesie dążenia do celu. Wśród tych czynników znajduje się przede wszystkim doświadczenie, które powinno być wykorzystywane w dalszej edukacji, wzmacniając ją. Powoduje to niezależność i indywidualizm, a także stawianie czoła stereotypom (Konieczna-Woźniak, 2001).

Do kompetencji seniorów przyłączyć należy – poza kompetencjami w zakresie wiedzy i konkretnych umiejętności, takich jak np. korzystanie z komputera i Internetu, co bezpośrednio wiąże się z kompetencjami związanymi z akceptacją dokonujących się zmian technologicznych i komunikacyjnych – również kompetencje związane z efektywnym spędzaniem czasu wolnego, zwłaszcza że osoby na emeryturze mają go sporo. Nabywane umiejętności, takie jak aktywność ruchowa, efektywna relaksacja, rozrywka, towarzyskość, otwartość czy aktywność kulturalna, to tylko kilka przykładów. W świecie nowych mediów Internet odgrywa istotną rolę, w związku z tym należałoby zadbać o kompetencje seniorów w tym obszarze, również dla poprawy komfortu ich życia.

Pamiętać powinniśmy również, że proces edukacji seniorów musi uwzględnić takie problemy, jak zmiany biologiczne czy utrudniające wykorzystywanie kompetencji postawy psychiczne, które zauważa M.B. Pecyna (1990) [za: Konieczna-Woźniak, 2001]. W związku z tym oferta edukacyjna dla seniorów powinna przewidywać aktywny udział specjalistów, wykształconych odpowiednio do pracy z osobami starszymi. Tę funkcję spełniają dzisiejsze Uniwersytety Trzeciego Wieku, które dodatkowo stwarzają warunki wspierające dobre samopoczucie

cie seniorów, a poza rozwojem kompetencji zawodowych czy poszerzaniem wiedzy uczą radzenia sobie ze stresem, krytycznymi wydarzeniami, promują zdrowie i samo poszerzanie kompetencji.

7. Edukacja informatyczna 60+

Edukacją seniorów w zakresie korzystania z Internetu zajmują się m.in. biblioteki miejskie (organizujące różnego rodzaju kursy komputerowe), Akademia e-Seniora UPC, Uniwersytety Trzeciego Wieku, a także ośrodki kultury, sportu i rekreacji. W ramach zajęć seniorzy uczą się m.in. podstaw obsługi komputera oraz Internetu, komunikacji e-mailowej, korzystania z komunikatorów typu Skype, korzystania z wyszukiwarek internetowych (np. Google), obróbki zdjęć cyfrowych, bezpieczeństwa w sieci, transakcji płatniczych online, e-zakupów i korzystania z wielu innych e-usług (Tomczyk, 2013).

W lutym 2013 roku przeprowadzone zostały badania – sesja fokusowa wśród 10 studentek doświadczonych w edukacji seniorów. W wynikach przedstawiono m.in., że seniorzy mają ogromne problemy ze wzrokiem (wielu z nich przybliżyło się do monitorów podczas zajęć na odległość 5 cm), jak również słabą pamięć do zdobywanych umiejętności, wykazują konieczność powtarzania lub wielokrotnego uczenia się tych samych czynności. Wyniki wskazywały także na niższą sprawność manualną seniorów – „utrzymanie ręki w jednym miejscu i do tego kliknięcie jest czymś bardzo trudnym” – opowiadała jedna z badanych studentek (za: Tomczyk, 2013, s. 73).

Co mówią same studentki o pracy z seniorami? „Wytrenowałam w sobie cierpliwość i takie dobre podejście do ludzi starszych, które jest inne niż w domu rodzinnym” (za: Tomczyk, 2013, s. 74). Seniorzy wymagają większej ilości czasu, ale też cierpliwości w procesie edukacyjnym, jak również odpowiednio przygotowanego pedagoga, który zniweluje w nich poczucie upokorzenia, obecne często w relacjach z osobami młodszymi, biegle obsługującymi komputer.

Co motywuje seniorów najbardziej? Przede wszystkim chęć „nadażenia” za młodymi, gdy starszy człowiek nie potrafi uruchomić bajki wnukowi, jak również – by wysyłać maile. Zdecydowana większość przychodzi na kurs po to, by zdobyć umiejętności kontaktowania się online ze swoją rodziną, która wyjechała za granicę (Tomczyk, 2013).

W Unii Europejskiej kształcono przez lata społeczeństwo w zakresie obsługi technologii informacyjnych zgodnie ze strategią Komisji Europejskiej „i2010Eu-

ropejskie społeczeństwo informacyjne do 2010 r.”. Celem edukacji medialnej stało się przede wszystkim przygotowanie społeczeństwa do odpowiedniej obsługi mediów w życiu codziennym – w nauce, pracy, kontaktach z otoczeniem, wyszukiwaniu informacji. Obecnie rolę aktywatora procesu edukacji seniorów, również w obszarze Internetu, spełniać powinna strategia „Europa 2020”.

Autorzy Raportu Międzynarodowej Komisji ds. Edukacji wymieniali cztery filary edukacji XXI wieku:

- uczyć się, aby wiedzieć,
- uczyć się, aby działać,
- uczyć się, aby być,
- uczyć się, aby żyć wspólnie (Delors, 1998).

Podstawowym celem edukacji senioralnej w zakresie korzystania z Internetu stają się: umiejętność obsługi komputera oraz Internetu, zdobywanie kwalifikacji w zakresie wyszukiwania i odczytywania informacji, jak również rozumienie natłoku informacji, z jakim mamy do czynienia w sieci, odpowiednia filtracja wiadomości.

Mniejszy nacisk kładzie się obecnie na edukację dotyczącą zagrożeń związanych z użytkowaniem internetu i to również na to powinny zwrócić uwagę firmy, które chcą w sposób etyczny promować swoje produkty i usługi, skierowane do seniorów.

Znajomość obsługi komputera i Internetu otwiera przed seniorami całą gamę nowych możliwości, gdyż media to nie tylko pułapki, ale przede wszystkim możliwości. Jednym z przykładów są usługi e-learningu – świetne rozwiązanie dla seniorów, którzy chcieliby zwiększać swoje kompetencje w różnych dziedzinach życia, a ze względów zdrowotnych czy też czysto finansowych nie mają możliwości fizycznej obecności na zajęciach, np. na Uniwersytetach Trzeciego Wieku, w szkołach językowych czy na innych kursach zawodowych. W XXI wieku, erze nowych mediów i Internetu, e-learning powinien stać się kluczowym rozwiązaniem dla tej grupy odbiorców, które realizuje ideę społeczeństwa informacyjnego, ułatwiając życie osobom starszym właśnie przez oszczędność czasu i kosztów oraz pokonanie barier geograficznych.

Dodatkowe usługi, takie jak grupy dyskusyjne, poczta głosowa, czaty, portale społecznościowe (również gromadzące społeczność senioralną), wspomagają komunikację międzyludzką, tworzenie nowych kontaktów i utrzymywanie relacji z innymi osobami, należącymi do ich społeczności, niwelując jednocześnie skutki samotności.

Zakończenie

Jan Paweł II napisał (Jan Paweł II, 1999, s. 21): „Ludzie starzy pomagają nam mądrzej patrzeć na ziemskie wydarzenia, ponieważ dzięki życiowym doświadczeniom zyskali wiedzę i dojrzałość. Są strażnikami pamięci zbiorowej, a więc mają szczególnie tytuł, aby być wyrazicielami wspólnych ideałów i wartości, które są podstawą i regułą życia społecznego. Wykluczyć ich ze społeczeństwa znaczy w imię nowoczesności pozbawionej pamięci odrzucić przeszłość, w której zakorzeniona jest teraźniejszość. Ludzie starsi dzięki swej dojrzałości i doświadczeniu mogą udzielać młodym rad i cennych pouczeń”. Wykluczenie cyfrowe seniorów i idące za tym wykluczenie ekonomiczne oraz społeczne nie powinno nastąpić w żadnym społeczeństwie. Zarówno Europa, jak i inne populacje powinny dbać o grupę starszych szczególnie, również w kontekście zwiększania ich kompetencji informatycznych, by uniknąć ich degradacji nie tylko edukacyjnej, ekonomicznej, ale także społecznej.

Seniorów warto również edukować z tego względu, iż ludzie starsi uczą się z reguły chętniej niż młodzi, są bardzo wymagający, ale też weseli, dynamiczni, wdzięczni, pilni, próbują uczyć się szybko i upływ czasu motywuje ich najbardziej (Konieczna-Woźniak, 2001).

Nawiązując do badań nad stylami życia seniorów (4P Research Mix, grupa badawcza JanKomunikant i inne), warto zastanowić się nad stereotypami zakorzenionymi od lat w myśleniu o osobach starszych – być może wówczas łatwiej będzie nam dostrzec w nich zdolnych uczniów, chętnych do pracy, a przy tym bardzo sympatycznych.

„Nikt nie jest tak stary, aby nie mógł się jeszcze czegoś nowego nauczyć” – powiedział Ajschylos (za: Klimek, 2013, s. 121). Warto starać się zmieniać przekonanie tej grupy seniorów, która jeszcze do końca nie jest przekonana o słuszności podjęcia jakichkolwiek nauk, ale przede wszystkim starać się zmieniać przekonanie swoje jako nauczycieli czy instytucji wspierających edukację całego regionu.

References

Wydawnictwa zwarte:

Batorski, D. (2009). *Korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych*. W: J. Czapieński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2009 – warunki i jakość życia Polaków. Raport*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego. Pozyskano: (04.05.2015). Źródło: www.diagnoza.com.

- Batorski, D. (2011). *Korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych. Diagnoza społeczna 2011 – warunki i jakość życia Polaków. Raport*. Contemporary Economics.
- Batorski, D., Zając, J.M. (2010). *Między alienacją a adaptacją – Polacy w wieku 50+ wobec internetu. Raport Otwarcia Koalicji „Dojrzałość w sieci”*. Warszawa: UPC Polska. Pozy-skano (04.05.2015). Źródło: https://www.uke.gov.pl/files/?id_plik=7849.
- Chabior, A. (2008). *Z badań nad aktywnością seniorów – doświadczenia polskie i niemieckie*. W: A. Fabiś (red.), *Aktywność społeczna, kulturalna i oświatowa seniorów*, Bielsko-Biała. Czerniawska, O. (1998). *Style życia w starości*. Łódź.
- Delors, J. (1998). *Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*. Paryż.
- Fabiś, A., Wąsiński, A. (2008). *Aktywność seniorów w Internecie*. W: A. Fabiś (red.), *Aktywność społeczna, kulturalna i oświatowa seniorów*. Bielsko-Biała.
- Habryka, M. (2009). *Role edukacji medialnej w społeczeństwach przyszłości*. W: I. Fajfer-Kruczek, Ł. Tomczyk (red.), *Współczesne dylematy pedagogiczne*. Cieszyn.
- Halicki, J. (2000). *Edukacja seniorów w aspekcie teorii kompetencyjnej. Studium historyczno-porównawcze*. Białystok.
- Jan Paweł II (1999). *List do osób w podeszłym wieku*, s. 21. Watykan. Pozy-skano (04.05.2015). Źródło: http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/listy/do_starszych_01101999.html.
- Konieczna-Woźniak, R. (2001). *Uniwersytety Trzeciego Wieku w Polsce. Profilaktyczne aspekty edukacji seniorów*. Poznań.
- Miszczak, E. (2010). *Aktywność seniorów sposobem przeciwdziałania negatywnym skutkom procesu starzenia się*. W: D. Kałuża, P. Szukalski (red.), *Jakość życia seniorów w XXI wieku. Ku aktywności*. Łódź.
- Semków J. (2008). *Niektóre problemy aktywności społeczno-kulturalnej w okresie późnej dorosłości*. W: A. Fabiś (red.), *Aktywność społeczna, kulturalna i oświatowa seniorów*. Bielsko-Biała.
- Szmigielska, B., Bąk, A., Hołda, M. (2012). *Seniorzy jako użytkownicy internetu*. W: *Nauka* 2/2012, s. 141–155. Pozy-skano (04.05.2015). Źródło: http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_212_11_Szmigielska.pdf.
- Szpunar, M. (2010). *W stronę nowych mediów*. Toruń.
- Szwarc, H. (1988). *Uniwersytety Trzeciego Wieku a potrzeby osób starszych*. W: B. Synak, T. Wróblewski (red.), *Postępy gerontologii*. Warszawa.
- Tomczyk, Ł. (2010). *Seniorzy w świecie nowych mediów*. E-mentor, 4 (36). Źródło: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/776>.

Tomczyk, Ł. (2013). *Specyfika kształcenia seniorów w obszarze nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych na przykładzie oświęcimskiego UTW*. W: A. Fabisiak, A. Łacina-Łanowski, Ł. Tomczyk (red.), *Kreatywna starość. 15-lecie oświęcimskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku*. Oświęcim.

Vellas, P. (1977). *Le troisième Souffle*. Grasset. Paris.

Inne:

4P Research Mix (2013). *Raport syndykacyjny 2013/2014. Polski konsument 50+*. Warszawa.

CBOS (2014), *Internauci 2014 nr 82/2014*, Warszawa. Pozyskane (04.05.2015). Źródło: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_082_14.PDF.

GUS (2014a). *Nauka, technika, innowacje i społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wybrane wyniki badań statystycznych*. Warszawa.

GUS (2014b). *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050*. Warszawa.

Megapanel PBI/ Gemius (2013). *Internet coraz „starszy”*. Pozyskany (04.05.2015). Źródło: http://gemius.lt/pl/archiwum_prasowe/2013-01-21/01.

SoTrender (2014). *Raport*. Pozyskany (04.05.2015). Źródło: <http://www.sotrender.pl/uploads/pdf/trends/201406.pdf>.

Rola studiów podyplomowych w podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji zawodowych nauczycieli w percepcji słuchaczy

The role of postgraduate diploma in upgrading the skills and competencies of teachers in the perception of the audience

Abstract: The basis of the professional agency that in the area of formal requirements be met by the candidate to the profession , provide qualified. No less important from the point of view of the effectiveness of the work are professional competence. Only persons holding a determined and high qualifications and competencies can be professionals. Knowledge of psychology , pedagogy and didactics acquired during their studies preparing for the teaching profession, and of course acting base on today is insufficient to be able to be successful teacher unions. Therefore, teachers further their education f.ex. on the postgraduate diploma.

Keywords: *professional competence, professional competence, professional development, training courses, postgraduate diploma*

Streszczenie: Podstawę zawodowego sprawstwa, które w obszarze formalnych wymagań powinien spełnić kandydat do zawodu, dają kwalifikacje. Nie mniej istotne z punktu widzenia efektywności wykonywanej pracy są kompetencje zawodowe. Tylko osoby posiadające określone i wysokie kwalifikacje i kompetencje mogą być profesjonalistami. Wiedza z zakresu psychologii, pedagogiki czy dydaktyki zdobyta podczas studiów przygotowujących do wykonywania zawodu i pracy pedagogicznej oczywiście stanowi

bazę wyjściową, jednak jest dziś niewystarczająca, aby nauczyciel mógł osiągać sukcesy zawodowe. Dlatego pedagodzy doksztalają się m.in. na studiach podyplomowych.

Słowa kluczowe: *kwalifikacje zawodowe, kompetencje zawodowe, doskonalenie zawodowe, doksztalcanie zawodowe, studia podyplomowe*

Wstęp

W świetle prawa oświatowego, ilekroć w ustawie Karta Nauczyciela jest mowa o nauczycielach bez bliższego określenia – rozumie się przez to nauczycieli, wychowawców i innych pracowników pedagogicznych zatrudnionych w przedszkolach, szkołach i placówkach wymienionych w art. 1 ust. 1 i 1a ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst ujednolicony wraz ze zmianami wprowadzonymi ustawą o zmianie ustawy Karta Nauczyciela z dnia 22 stycznia 2009 r., Dz. U. z 2009 r. Nr 1, poz. 1; Nr 56, poz. 458; Nr 67, poz. 572; Nr 97, poz. 800; Nr 213, poz. 1650 i Nr 219, poz. 1706, kolejne zmiany Dz. U. z 2014 r. poz. 191 i 1198 oraz z 2015 r. poz. 357). Praca przedstawicieli ww. grupy zawodowej zasadniczo różni się od innych rodzajów pracy. Na przykład profesje o charakterze technicznym mają wyznaczone przez praktykę ścisłe reguły postępowania, a technologie i naukowa organizacja w dużym stopniu zapewniają pracownikom stały porządek dnia. Odmienne przedstawia się charakter pracy pedagogicznej, której przedmiotem i równocześnie podmiotem działań jest rozwijająca się osobowość osoby edukującej się. Twór niezwykle subtelny, o nierozpoznanym do końca potencjale. Wydobyć zeń wszystkich potencjalnych sił i zabieganie o jego wszechstronny rozwój – to właśnie naczelnne zadanie nauczyciela. W świetle powyższego widać wyraźnie, że rola zawodowa współczesnej kadry pedagogicznej uległa widocznej przemianie. Nauczyciele powinni uczyć samodzielnego myślenia, otwartości na ciągle zmieniający się świat, innowacje i pojawiające się nowości, poszukiwania wiedzy, selekcji informacji itd. Nikt nie potrzebuje nauczyciela instruktora, który przekazuje uczniom książkową wiedzę, niekiedy już nieaktualną. Wiodące dziś koncepcje roli zawodowej to nauczyciel: badacz w działaniu, refleksyjny praktyk, transformatywny intelektualista (Leppert, 1998).

Podstawę zawodowego sprawstwa, które w obszarze formalnych wymagań powinien spełnić kandydat do zawodu, dają kwalifikacje zawodowe. W myśl rozporządzenia MEN z dnia 17 stycznia 2012 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela, po zakończeniu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela, absolwent powi-

nien posiadać wiedzę psychologiczną i pedagogiczną pozwalającą na rozumienie procesów rozwoju, socjalizacji, wychowania i nauczania – uczenia się oraz wiedzę z zakresu dydaktyki i szczegółowej metodyki działalności pedagogicznej, popartą doświadczeniem w jej praktycznym wykorzystywaniu. W myśl założeń ogólnych efektów kształcenia powinien być praktycznie przygotowany do realizowania zadań zawodowych (dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych) wynikających z roli nauczyciela (Dz. U. z 2012 r. poz. 131).

Zwrócić trzeba jednak uwagę, że pracownik może mieć formalne wykształcenie, wymagane taryfikatorem kwalifikacyjnym, może legitymować się odpowiednim, przewidzianym dla danego stanowiska stażem zawodowym, ale jeśli nie będzie posiadał stosownych umiejętności do wykonywania powierzonych zadań, jego przydatność w pracy będzie znikoma. Efektywne wykonywanie powierzonych zadań, ukierunkowane na osiąganie sukcesów, musi być zatem utożsamiane również z kompetencjami zawodowymi. Dzięki nim wiedza zdobyta w toku studiów jest operatywna, funkcjonalna i zintegrowana w konkretnych działaniach dydaktyczno-wychowawczych, służy planowaniu, przebiegowi i ocenie działalności edukacyjnej. Zatem przywołane wyżej rozporządzenie słusznie dookreśliła, iż kandydat do nauczycielskiego zawodu powinien posiadać umiejętności i kompetencje niezbędne do kompleksowej realizacji dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych zadań szkoły, w tym do samodzielnego przygotowania i dostosowania programu nauczania do potrzeb i możliwości uczniów; wykazywać umiejętność uczenia się i doskonalenia własnego warsztatu pedagogicznego z wykorzystaniem nowoczesnych środków i metod pozyskiwania, organizowania i przetwarzania informacji i materiałów; umiejętnie komunikować się przy użyciu różnych technik, zarówno z osobami będącymi podmiotami działalności pedagogicznej, jak i z innymi osobami współdziałającymi w procesie dydaktyczno-wychowawczym oraz specjalistami wspierającymi ten proces, oraz charakteryzować się wrażliwością etyczną, empatią, otwartością, refleksyjnością, a także postawami prospołecznymi i poczuciem odpowiedzialności (Dz. U. z 2012 r. poz. 131).

1. Kwalifikacje zawodowe – ujęcie definicyjne

W. Okoń termin „kwalifikacje zawodowe” określa jako „zakres i jakość przygotowania niezbędnego do wykonywania jakiegoś zawodu” (Okoń, 1984, s. 155). Według autora na kwalifikacje zawodowe składają się następujące czynniki: poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe, a zwłaszcza

stopień wprawy oraz umiejętność organizowania i usprawnienia pracy, uzdolnienia i zainteresowania (Okoń, 1984, s. 155). W art. 18 § ust. 3 Kodeksu pracy z pojęciem kwalifikacji zawodowych ustawodawca utożsamia formalne wykształcenie, potwierdzone np. dyplomem ukończenia studiów wyższych, podyplomowych, doktoranckich itp.; szczególne uprawnienia do wykonywania określonej pracy, zasadniczo ustawowo wymagające; zdobycie potwierdzonych urzędowo umiejętności, np. uprawnienia kontrolera NIK, aplikacje sądową czy prokuratorскую, egzamin państwowy ze znajomości języka obcego itp. (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz. U. z 2011 r. Nr 36, poz. 181; Nr 63, poz. 322; Nr 80, poz. 432).

Podstawowe wymagania kwalifikacyjne wobec nauczycieli określa Ustawa Karta Nauczyciela (Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, tekst ujednolicony wraz ze zmianami wprowadzonymi ustawą o zmianie Karty Nauczyciela z dnia 22 stycznia 2009 r., Dz. U. z 2009 r. Nr 1, poz. 1; Nr 56, poz. 458; Nr 67, poz. 572; Nr 97, poz. 800; Nr 213, poz. 1650 i Nr 219, poz. 1706; kolejne zmiany Dz. U. z 2014 r. poz. 191 i 1198 oraz z 2015 r. poz. 357). Dyrektor przeprowadzając rozmowę z kandydatem do pracy na stanowisko nauczyciela, w pierwszej kolejności dokonuje oceny posiadanych kwalifikacji na podstawie przedłożonych dokumentów. Kwalifikacje nauczycieli poświadczają dyplom ukończenia szkoły wyższej lub zakładu kształcenia nauczycieli, zaświadczenie/świadectwo potwierdzające posiadane przygotowanie pedagogiczne. Zgodnie z art. 9 przytoczonej ustawy stanowisko nauczyciela może zajmować osoba, która: posiada wyższe wykształcenie z odpowiednim przygotowaniem pedagogicznym lub ukończyła zakład kształcenia nauczycieli i podejmuje pracę na stanowisku, do którego są to wystarczające kwalifikacje, przestrzega podstawowych zasad moralnych, spełnia warunki zdrowotne niezbędne do wykonywania zawodu. Szczegółowe kwalifikacje wymagane od nauczycieli oraz określenie szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli, przedstawione są w rozporządzeniu MEN z dnia 12 marca 2009 r. (Dz. U. z 2009 r. poz. 1207) oraz rozporządzeniach MEN z dnia 17 kwietnia 2012 r. i 20 czerwca 2014 r. zmieniających rozporządzenie w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. z 2012 r. poz. 426; Dz. U. z 2014 r. poz. 1084). Ich prezentacja przekracza ramy niniejszego opracowania.

2. Istota kompetencji zawodowych

W ujęciu lingwistycznym kompetencja rozumiana jest jako „zakres uprawnień, pełnomocnictw (...) zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności (od łac. *competentia* – odpowiedzialność, zgodność, uprawnienie do działania)” (Szymczak, 1978, s. 197). Kompetencje są potencjalnymi umiejętnościami ujawniającymi się w chwili wykonywania danego zadania lub predyspozycjami do jego wykonania (Goźlińska, Szlosek 1997, s. 47). To również zdolność wykonywania czynności w zawodzie dobrze lub skutecznie, zgodnie ze standardami wymaganymi na stanowisku pracy, wspierana określonymi zakresami umiejętności, wiadomości i cechami psychofizycznymi, jakie powinien posiadać pracownik. Stwierdzenie, że kompetencje zapewniają realizację zadań na oczekiwanym poziomie, pociąga za sobą przekonanie, że zachowania te nie są charakterystyczne jedynie dla najlepszych pracowników, ale dla wszystkich tych, którzy zajmują dane stanowisko (Kwiatkowski, Sepkowska, 2000, s. 13).

2.1. Rodzaje kompetencji nauczycielskich

Kompetencje nauczycielskie to struktura złożona z umiejętności, wiedzy, dyspozycji i postaw nauczycieli, niezbędnych dla skutecznej realizacji zadań wynikających z określonej koncepcji edukacyjnej (Goźlińska, Szlosek, 1997, s. 52). Nie ma jednak zamkniętej listy kompetencji. Specjaliści tworzą różne ich zestawy. Poszczególne placówki oświatowe i pozaoświatowe tworząc profile zadań lub stanowisk dla nauczycieli, określają czasem bardzo szczegółowe lub specyficzne kompetencje. Taka sytuacja wymaga pewnego usystematyzowania, pogrupowania kompetencji. K. Denek poszczególne kompetencje nauczycielskie niezbędne do wykonywania założonych w toku kształcenia, dokształcania i doskonalenia funkcji ujął jako: kompetencje prakseologiczne, wyrażające się skutecznością nauczyciela w planowaniu, organizowaniu, kontroli i ocenie procesów edukacyjnych; kompetencje komunikacyjne, wyrażające się w skuteczności zachowań językowych w sytuacjach edukacyjnych; kompetencje współdziałania, manifestujące się skutecznością zachowań prospołecznych i sprawnością działań integracyjnych; kompetencje kreatywne, objawiające się w innowacyjności i niestandardowości działań nauczycielskich; kompetencje informatyczne, uwidaczniające się w sprawnym korzystaniu z nowoczesnych źródeł informacji oraz kompetencje moralne, wyrażające się w zdolności do pogłębiania refleksji moralnej przy ocenie dowolnego czynu etycznego (Denek, 1998, s. 215–217).

2.2. Kwalifikacje zawodowe a kompetencje w zawodzie

W relacji terminów kompetencje – kwalifikacje, na gruncie wykonywania zawodu występuje zależność dwojakiego rodzaju. Z jednej strony bez kwalifikacji nie można być kompetentnym. Z drugiej strony bez kompetencji (uprawnień do działania) nie można wykorzystać swoich kwalifikacji. A zatem z punktu widzenia działania kwalifikacje są pojęciem wyższym od pojęcia kompetencji o cechę odpowiedzialności. W tym ujęciu kompetencje są narzędziem do wykorzystania kwalifikacji. W praktyce oznacza to, iż kwalifikacje to papier z pieczęciami, na którym zapisany jest tytuł czy stopień naukowy. Jest to kolejny dowód na to, że można mieć kwalifikacje potwierdzone dyplomem, a nie być kompetentnym, czyli tak naprawdę nie umieć wykonywać powierzonych zadań (Sobol, 2005, s. 348). Istnieje powszechna zgoda co do tego, iż każdy zawód wymaga jemu właściwych kompetencji, które warunkują sprawne, skuteczne i realizowane ze znanstwem jego wykonanie. Bez kompetencji nie można z jednej strony wykorzystać swoich kwalifikacji. Z drugiej strony bez kwalifikacji nie można być kompetentnym. Czyli kwalifikacje są pojęciem węższym od terminu „kompetencje”. Jeżeli zdarzy się użycie tych dwóch pojęć (kwalifikacje zawodowe – kompetencje zawodowe) zamiennie, to w przypadku kompetencji nacisk kładzie się na uprawnienia i doświadczenie zawodowe, a w przypadku kwalifikacji na umiejętności. Kompetencje zawodowe są zatem pojęciem szerszym, łączą się zarówno z niezbędnymi do wykonywania zawodu konkretnymi kwalifikacjami, jak i ze zdolnością przystosowania się do nowych sytuacji, wymagających wiele własnej inicjatywy i zaangażowania, prowadzących do skutecznego działania. Tylko osoby posiadające określone i wysokie kwalifikacje i kompetencje mogą być profesjonalistami. Dlatego pracodawcy coraz częściej w okresie próbnym sprawdzają zgodność kwalifikacji pracowników z ich rzeczywistymi kompetencjami (Filipowicz, 2004, s. 45).

3. Doksztalcanie i doskonalenie zawodowe – wyjaśnienie pojęć

Rynek pracy wymusza zarówno na ludziach czynnych zawodowo, jak i poszukujących zatrudnienia podejmowanie kroków związanych z aktywizacją w postaci doskonalenia posiadanych oraz zdobywania nowych preferencji, kwalifikacji zgodnie z wymogami rynku pracy. Nauczyciel powinien zatem doksztalać się i doskonalić od momentu podjęcia pracy w swojej profesji przez cały czas jej trwania. Wiadomości psychologiczne, pedagogiczne i dydaktyczne oraz inne, zdobyte podczas studiów przygotowujących do wykonywania zawodu i pracy

pedagogicznej, oczywiście stanowiąc bazę wyjściową, są dziś niewystarczające, aby mógł on osiągać sukcesy zawodowe.

Dokształcanie i doskonalenie to terminy podobnie brzmiące, jednak z istotną różnicą w znaczeniu. Dokształcanie to „proces podnoszenia poziomu wykształcenia i kwalifikacji zawodowych – w stosunku do poziomu posiadanego” (Czarnecki, 1986, s. 34). Doskonalenie zawodowe to proces aktualizowania i pogłębiania wiedzy i umiejętności związanych z wykonywanym zawodem, umożliwiający osiągnięcie mistrzostwa. Dotyczy ono sfery kompetencji zawodowych. Ch. Day pisze, iż „doskonalenie zawodowe ma zapewnić intensywne uczenie się w określonym czasie” (Day, 2004, s. 192).

Procesy doskonalenia i dokształcania zawodowego nauczycieli ściśle wiążą się z ideą kształcenia ustawicznego, która będąc popularną koncepcją edukacyjną, polega na kształceniu kontynuowanym przez osoby dorosłe po ukończeniu przez nie obowiązkowych etapów edukacji (podobnie jak tego związanego ściśle z przygotowaniem do wykonywania zawodu), w celu podniesienia jakości poziomu umiejętności już posiadanych, uzupełniania, aktualizowania zasobów wiedzy profesjonalnej, rozwijania osobowości, a także w celu zdobywania nowej wiedzy oraz możliwości praktycznego jej zastosowania poprzez wzbogacanie dotychczasowych kwalifikacji, gdy doskonaleniu zawodowemu towarzyszy dokształcanie. „Stanowi to swoistego rodzaju przedłużenie możliwości rozwojowych nauczycieli na okres pełnienia przez nich roli zawodowej” (Śliwerski, 1997/98/5, s. 145).

3.1. Studia podyplomowe dla nauczycieli w świetle regulacji prawnych – wybrane aspekty

Dynamiczne zmiany zachodzące w świecie wymagają dziś od nauczycieli wszechstronności i opanowania nie tylko nauczanego przedmiotu, ale też dziedzin pokrewnych i bycia „na bieżąco” z nowymi treściami. Nie wystarcza już wiedza zdobyta podczas studiów, często kilkanaście lat wcześniej. Dlatego pedagodzy dokształcają się między innymi na podyplomowych studiach, które (z założenia) dają szansę na podwyższenie kwalifikacji zawodowych, a także stwarzają realną szansę udoskonalenia posiadanych już kompetencji.

Studia podyplomowe może podjąć każdy, kto posiada wykształcenie wyższe, minimum licencjackie, i jest zainteresowany pogłębianiem swojej wiedzy lub podnoszeniem kwalifikacji zawodowych. Przygotowanie pedagogiczne i zatrudnienie w placówce oświatowej nie jest wymagane. Zgodnie z art. 2 ust. 1 pkt 11

Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. poz. 572, 742, 1544; Dz. U. z 2013 r. poz. 675, 829, 1005, 1588, 1650; Dz. U. z 2014 r. poz. 7, 768, 821, 1004, 1146, 1198) są one formą kształcenia, która może być prowadzona w uczelni, instytucie naukowym Polskiej Akademii Nauk, instytucie badawczym lub Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego, kończącą się uzyskaniem kwalifikacji podyplomowych. Słuchacze – uczestnicy studiów podyplomowych otrzymują świadectwa potwierdzające osiągnięte efekty kształcenia na studiach podyplomowych, uwierzytelnione świadectwem (art. 2 ust. 1 pkt 18 oraz 18l ww. ustawy). Uczelnia może prowadzić studia podyplomowe w zakresie obszaru kształcenia, z którym związany jest co najmniej jeden kierunek studiów prowadzony przez uczelnię (art. 7 ust. 7 jw.). W przypadku gdy program studiów podyplomowych wykracza poza zakres, o którym mowa w ust. 7, do prowadzenia tych studiów wymagana jest zgoda ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego wydana po zasięgnięciu opinii Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego (art. 7 ust. 8 jw.). Zgodnie z art. 8a studia podyplomowe trwają nie krócej niż dwa semestry. Program kształcenia powinien umożliwiać uzyskanie przez słuchacza co najmniej 30 punktów ECTS. Uczelnia jest obowiązana do określenia efektów kształcenia oraz sposobu ich weryfikowania i dokumentowania zgodnie z Ustawą z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. poz. 572, 742, 1544; Dz. U. z 2013 r. poz. 675, 829, 1005, 1588, 1650; Dz. U. z 2014 r. poz. 7, 768, 821, 1004, 1146, 1198). Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw oświaty i wychowania określi, w drodze rozporządzenia, mając na uwadze wymagania rynku pracy, standardy kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela, uwzględniając efekty kształcenia w zakresie: wiedzy merytorycznej i metodycznej, wiedzy pedagogicznej i psychologicznej, w tym w zakresie wychowania, przygotowania do pracy z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych, przygotowania w zakresie stosowania technologii informacyjnej, poziomu znajomości języka obcego (art. 9c. ust. 1 ww. ustawy), a także czas trwania studiów oraz studiów podyplomowych, wymiar i sposób organizacji praktyk (art. 9c ust. 2 ww. ustawy).

Przygotowanie do wykonywania zawodu nauczyciela na studiach podyplomowych może być prowadzone w zakresie: przygotowania do nauczania kolejnego przedmiotu (prowadzenia zajęć) – moduł 4; przygotowania w zakresie psychologiczno-pedagogicznym oraz dydaktycznym dla absolwentów studiów

posiadających przygotowanie merytoryczne do nauczania przedmiotu (prowadzenia zajęć), a nieposiadających przygotowania psychologiczno-pedagogicznego i dydaktycznego – moduły 2 i 3, z tym że w przypadku absolwentów studiów pierwszego stopnia może ono obejmować wyłącznie przygotowanie do pracy w przedszkolach i szkołach podstawowych; pedagogiki specjalnej dla osób, które posiadają przygotowanie do wykonywania zawodu nauczyciela – moduł 5. Realizacja każdego z modułów na studiach podyplomowych prowadzi do uzyskania takich samych efektów kształcenia. Realizacja modułu 2 i 3 powinna trwać łącznie nie mniej niż 3 semestry. Moduł 3 jest realizowany po module 2. Kształcenie w zakresie modułu 4 jest podejmowane przez studentów lub absolwentów studiów przygotowujących do wykonywania zawodu nauczyciela, którzy zamierzają uzyskać przygotowanie do nauczania więcej niż jednego przedmiotu (prowadzenia zajęć). Komponenty 2 i 3 modułu 4 mogą być realizowane równolegle z realizacją modułu 3 albo po zakończeniu realizacji modułu 3 (rozporządzenie MEN z dnia 17 stycznia 2012 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela, Dz. U. z 2012 r. poz. 131).

3.2. Wyniki badań

Prezentowany materiał empiryczny pochodzi z badań ankietowych przeprowadzonych w marcu 2015 roku. Sondażem objętych zostało 156 osób – słuchaczy studiów podyplomowych o charakterze pedagogicznym. W badanej populacji 140 respondentów pracowało w zawodzie nauczycielskim, pozostali (16 osób) uzupełniali/zdobywali posiadane kwalifikacje na kierunku Przygotowanie pedagogiczne i jak sami deklarowali, mieli zamiar w niedalekiej przyszłości zająć stanowiska pedagogiczne w różnorodnych placówkach oświatowych. Studia podyplomowe organizowane były przez Wyższą Szkołę Komunikowania, Politologii i Stosunków Międzynarodowych oraz Uniwersytet Wrocławski. Najliczniejszą grupę, wśród osób objętych sondażem, stanowili nauczyciele szkół podstawowych (65 osób), mniej osób pracowało w przedszkolach (27 osób), gimnazjach (25 osób). 23 respondentów zatrudnionych było w szkołach ponadgimnazjalnych. „Czynni” nauczyciele legitymowali się stażem pracy od roku do osiemnastu lat. Największą grupę wśród badanych stanowili nauczyciele kontraktowi (65 osób), znacznie mniejszą – mianowani (35 osób), dalej stażyści (22 osób) i dyplomowani (18 osób). Oczywiście jest, że respondenci, którzy zdobywali dopiero kwalifikacje pedagogiczne (16 osób), nie byli zaangażowani

w system awansu zawodowego funkcjonującego w omawianej grupie zawodowej. Zdecydowana większość badanych to kobiety (102 osoby).

Doskonalenie zawodowe jest nieodłącznym elementem rozwoju zawodowego nauczyciela. Najczęściej utożsamiane jest z celowym, zaplanowanym i ciągłym procesem jego ustawicznego kształcenia, polegającym na podwyższaniu i modyfikacji jego zawodowych kompetencji i kwalifikacji, wszechstronnym rozwoju osobowości, organizowanym i realizowanym przez wyspecjalizowane w tym kierunku instytucje. Już wstępna analiza danych pozwala sformułować wniosek, że potrzeba podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz poszerzania kompetencji leży w obszarze zainteresowania i działania nauczycieli, którzy w zawodzie są aktywni co najmniej kilka lat i mają za sobą 9-miesięczny staż, a także tych, którzy uzyskali tytuł nauczyciela mianowanego. Najprawdopodobniej to właśnie tych kilka lat pracy pozwoliło nauczycielom skonfrontować akademicką wiedzę pozyskaną na studiach I czy II stopnia z wymaganiami codzienności szkolnej i dostrzec potrzebę jej rozwijania i aktualizowania, być może uzupełnić, aby była ona pomocna w praktycznym działaniu. Zdaje się wysoce prawdopodobne, że respondenci mieli wystarczająco dużo czasu, aby próbować zbudować warsztat pracy na podstawie własnej praktyki, doświadczać różnorodnych sukcesów i porażek, poczuć potrzebę własnego rozwoju, doskonalenia swojego stylu pracy itd., być może również zmiany dotychczasowego profilu pracy, nowych wyzwań w zakresie szeroko pojmowanej działalności oświatowej (uprawnienia do nauczania drugiego przedmiotu lub prowadzenia działań z zakresu terapii pedagogicznej itd.). Z pewnością pomocna w tym zakresie była bardzo bogata oferta edukacyjna obu uczelni (skierowana przede wszystkim do obecnej i przyszłej kadry pedagogicznej) w zakresie ww. typu studiów. Wyższa Szkoła Komunikowania, Politologii i Stosunków Międzynarodowych proponowała aż szesnaście kierunków, tj.: Wczesne wspomaganie rozwoju i edukacja dziecka z autyzmem, Diagnoza i terapia dziecka z zespołem ADHD oraz z zaburzeniami zachowania, Pedagogika opiekuńczo-wychowawcza z pomocą psychologiczno-pedagogiczną, Logopedia, Edukator medyczny, Przygotowanie pedagogiczne, Wychowanie przedszkolne i edukacja wczesnoszkolna, (Oligofrenopedagogika) – Edukacja i rehabilitacja osób z niepełnosprawnością intelektualną, Wczesne wspomaganie rozwoju dziecka i wczesna interwencja, Socjoterapia, profilaktyka i terapia zaburzeń w zachowaniu, Diagnoza i terapia pedagogiczna, Resocjalizacja i profilaktyka, Edukacja dla bezpieczeństwa z dydaktyką pierwszej

pomocy, Diagnostyka pedagogiczna ze wczesnym wspomaganie dziecka, Mediacje i negocjacje, Doradztwo zawodowe. Największą popularnością osób zainteresowanych zostaniem słuchaczem studiów podyplomowych cieszyły się kierunki: Wychowanie przedszkolne i edukacja wczesnoszkolna, Przygotowanie pedagogiczne, Oligofrenopedagogika, Diagnoza i terapia pedagogiczna, Socjoterapia. Uniwersytet Wrocławski (Instytut Pedagogiki), Wychowanie przedszkolne i edukacja wczesnoszkolna, Pedagogika resocjalizacyjna, Rehabilitacja dzieci i młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Zaciekawia fakt stosunkowo niewielkiego zainteresowania studiami podyplomowymi nauczycieli, którzy legitymują się tytułem nauczyciela dyplomowanego. Prawdopodobnie większość z nich uczestniczyła w tego typu formach szkoleniowych już wcześniej, w trakcie zdobywania niższych stopni awansu zawodowego, więc teraz angażuje się w innego typu formuły doskonalenia zawodowego. Być może osiągnęli już oni stabilizację zawodową na takim poziomie, który jest subiektywnie satysfakcjonujący, a przy tym obiektywnie wpływa na wysoką jakość wykonywanych przez nich obowiązków. Widać jednak, że część nauczycieli, mimo uzyskania wspomnianego wysokiego stopnia awansu zawodowego, nadal chce poszerzać swoje kwalifikacje i pogłębiać kompetencje zawodowe.

Uprawianie zawodu nauczyciela w nowoczesnym modelu oświaty, gdzie postęp naukowo-techniczny, gospodarczy i kulturalny domaga się coraz liczniejszych i na coraz lepszym i wyższym poziomie wykształconych nauczycieli, nowe spojrzenie na sytuację dziecka, uznanie jego praw, dostosowywanie pracy dydaktycznej i wychowawczej do jego możliwości, wymaga przede wszystkim nauczyciela wykształconego psychologicznie i pedagogicznie, który chce i potrafi korzystać z postępów tej wiedzy. Przekraczając próg XXI wieku, weszliśmy w czas nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz kompetencji. Komu zależy na efektywnej działalności zawodowej, nie może poprzestać na tym, co zdobył „wczoraj”. „Wymogi obecnego rynku pracy nie pozostawiają złudzeń – jeżeli pewnego dnia nie chcemy stracić swojej pozycji, a z wiekiem piąć się coraz wyżej, musimy nieustannie podnosić swoje umiejętności” – napisała słuchaczka kierunku Diagnoza i terapia pedagogiczna. Dzięki studiom podyplomowym można uzyskać nowe kompetencje zawodowe, pozwalające na rozwój specjalizacji, a także zdobyć uprawnienia do nauczania drugiego przedmiotu lub prowadzenia zajęć dodatkowych. Na walory te zwrócili uwagę niemal wszyscy badani. „Zanim zdecydujemy się na studia podyplomowe, warto zdefiniować cel, jaki chcemy osiągnąć po ich ukończeniu.

Należy też dowiedzieć się, jakie uprawnienia zdobywa się po ukończeniu studiów” – słusznie zauważyła słuchaczka kierunku Przygotowanie pedagogiczne. W opinii tej nie była osamotniona. W zdecydowanej większości respondenci zdawali się być świadomi wyboru swoich decyzji dotyczących rekrutacji na studia podyplomowe. „Sama nazwa studiów to nie wszystko, warto porównać programy, wtedy jest pełen obraz co i jak i łatwiej podjąć decyzje” – podkreśliła jedna z badanych. „Na studiach podyplomowych warto zwrócić uwagę, czy zajęcia prowadzą praktycy, czy naukowcy, i zdecydowanie wybierać te, gdzie w większości zajęcia prowadzą praktycy” – dodała inna. Uczelnie starając się sprostać oczekiwaniom słuchaczy, postawiły na praktyczne przygotowanie do zawodu. Zajęcia odbywały się więc nie tylko w formie wykładów, ale także ćwiczeń i zajęć praktycznych.

Jako główne powody podjęcia decyzji o zostaniu słuchaczem studiów podyplomowych badani wymienili: utrzymanie się na rynku pracy (97%) poprzez zdobycie nowych kwalifikacji (91%), zdobycie kolejnego stopnia awansu zawodowego (82%), a co za tym idzie – podwyższenie zarobków oraz aktualizację i uzupełnienie wiedzy merytorycznej wpływające na podniesienie jakości własnej pracy (70%). Jedna z respondentek napisała: „Z tego co obserwuję nauczyciele robią zwykle studia podyplomowe w celu zdobycia uprawnień do nauczania innego przedmiotu jest na to wygodny sposób”. Inna dodała: „Słów, że szkoła nie jest w stanie zapewnić całego pensum etatowego, obawia się każdy z nauczycieli. Niepełny etat to nie tylko mniejsza pensja, ale też inne problemy. Zagrożenie takie dotyka wszystkich nauczycieli, ale najbardziej przedmiotów, gdzie ustawowo spada liczba zajęć w roku szkolnym. Wielu nauczycieli może stracić przez to pracę. I co wtedy? Pojawia się pomysł: a może podyplomówka?”. Słuchacz kierunku Resocjalizacja i profilaktyka podkreślił: „Przewidujący nauczyciele już 10 lat temu kończyli studia dające uprawnienia do nauczania kolejnych przedmiotów. Poloniści kończyli studia historyczne i odwrotnie. Humanisci wybierali często studia filologiczne, żeby zyskać prawo do uczenia języków obcych. Nauczyciele techniki zdobywali kwalifikacje do nauczania informatyki”. Padała również wypowiedź: „Wiadomo, że dyrektorzy szkół cenią sobie nauczycieli, którzy mają uprawnienia do nauczania w więcej niż jednym przedmiocie. Dzięki temu mogą elastyczniej układać siatkę planu lekcji”. „Studia podyplomowe to naprawdę dobra inwestycja dla osób, które pragną podnieść kwalifikacje, a tym samym atrakcyjność swojego CV w oczach potencjalnych pracodawców. Dzisiejszy rynek pracy jest trudny i samo posiada-

nie tytułu magistra często po prostu nie wystarcza”. „Inwestowanie we własny rozwój zawsze się opłaca. Jeśli chodzi o pracodawców, to bardzo ciężko ocenić, na co patrzą podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Większość z nich pewnie patrzy na takie rzeczy w CV, a w nim i studia podyplomowe mogą być dodatkowym atutem”. „Dzięki studiom podyplomowym umożliwiającym zdobycie dodatkowych kwalifikacji, przydatnych w szkole lub poza szkołą w relacjach z dziećmi, można zarabiać więcej” – napisała jedna z respondentek. Dodała też: „Studia podyplomowe umożliwiają prowadzenie zajęć terapeutycznych oraz innych, które przydają się w rozwoju uczniów. Można wybierać z dziesiątków studiów podyplomowych, np. z diagnozy i terapii pedagogicznej, resocjalizacji i socjoterapii, logopedii i wielu innych”. „Osoby idące na studia podyplomowe zazwyczaj decydują się na taki krok, ponieważ chcą się doszkolić, podnieść swoje kwalifikacje, dzięki czemu w pracy mogą liczyć na wyższe stanowisko lub inne, bardziej dla nich atrakcyjne obowiązki. Moim zdaniem takie studia podyplomowe to dobra decyzja, zazwyczaj idą tam ludzie, którzy są już w jakiś sposób ukształtowani, bądź tak jak moja znajoma po prostu, by się przebranżowić”. Studia podyplomowe, w opinii badanych, mogą przyczynić się również do rozwoju zainteresowań, pasji. „Zdarza się, że podczas studiowania swojego kierunku człowiek nagle zdaje sobie sprawę, że jeszcze jakiś dodatkowy temat go interesuje, a nie ma go na studiach albo został tylko w niewielkim stopniu opisany. Wtedy z pomocą przychodzą studia podyplomowe”. „Warto iść na studia podyplomowe. Są płatne, więc dobrze je wybierać z głową. Coraz częściej jednak pracodawcy sami wysyłają swoich pracowników na podyplomówki, opłacając im jednocześnie chesne. Nie ma co porównywać ich z magisterskimi, bo po nich nie ma tytułu, tylko specjalistyczne umiejętności i wiedza”. „Studia podyplomowe są bardzo dobrą okazją właśnie na podniesienie swoich kwalifikacji lub nabycie zupełnie nowych umiejętności”, a podnoszenie kwalifikacji oraz doskonalenie kompetencji zawodowych to podstawowe czynniki dostosowania się nauczycieli do warunków w dynamicznie zmieniającym się środowisku działania różnorodnych placówek oświatowych.

Zakończenie

Jedną z form profesjonalnego doskonalenia kadry pedagogicznej, o charakterze instytucjonalnym, są studia podyplomowe. Umożliwiają one zdobycie dodatkowych kwalifikacji i uprawnień, np. do nauczania dodatkowego przedmiotu,

prowadzenia ścieżki edukacyjnej lub zajęć o charakterze specjalistycznym (np. socjoterapia, terapia pedagogiczna itd.). Nie mniej istotne jest wzbogacenie kompetencji pracownika o nową wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie. W czasach tzw. kultu profesjonalizmu, gospodarki rynkowej oraz przekonań społecznych co do dużej wartości sukcesu zawodowego nie sposób nie podejmować działań w zakresie podwyższania kwalifikacji oraz doskonalenia kompetencji zawodowych.

Analiza danych empirycznych umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie: Jaka jest rola studiów podyplomowych w podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji zawodowych nauczycieli w świetle opinii badanych?

Działania doskonalące, służące podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji zawodowych, podejmowane są przez jednostki głównie z myślą o określonych profitach bądź w obawie przed niekorzystnymi konsekwencjami (np. niższymi zarobkami, utratą pracy, wykluczeniem społecznym). W badanej populacji dość łatwo można zauważyć, iż rola przypisywana, przez respondentów, studiom podyplomowym ma charakter przede wszystkim pragmatyczny (użyteczny, zewnętrzny) i wiąże się w pierwszej kolejności ze stabilizacją lub/i wzmocnieniem swojej pozycji w obszarze pracy zawodowej. Badani nauczyciele liczyli na pozyskanie dodatkowych godzin w celu uzupełnienia czy też zwiększenia pensum. Chcieli, na co wskazywały ich wypowiedzi, niejako zabezpieczyć się na okoliczność zmniejszenia liczby godzin z prowadzonego dotychczas przedmiotu itd. Dodatkowo respondenci wykazywali potrzebę bycia – ze względu na posiadane uprawnienia – pracownikami „atrakcyjnymi” dla zwierzchników lub przyszłych pracodawców. Zdobycie dodatkowych kwalifikacji i ustawiczne poszerzanie kompetencji bazowych (zwłaszcza nauczycielom z niewielkim doświadczeniem zawodowym) miało ułatwić przystosowanie się do społecznego środowiska pracy, skuteczne radzenie sobie z codziennymi problemami, dorównanie innym, jak również uzyskanie zadowalającej pozycji zawodowej, zdobycie kolejnych szczebli awansu itd. Zaspokojenie wymienionych potrzeb zdawało się zwiększać wiarę kadry pedagogicznej we własne siły, zwiększać poczucie bezpieczeństwa, nadać sens wykonywanej pracy.

Nauczycieli cechuje zazwyczaj ciekawość poznawcza oraz chęć podejmowania różnorodnych działań jako skutek rozwoju własnych zainteresowań i dla własnej przyjemności. Zatem część z nich swoimi wypowiedziami zwróciła uwagę na inny wymiar roli studiów podyplomowych w podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji zawodowych, wychodzący poza obszar korzyści praktycznych. Respondenci owi, choć w nielicznym gronie, to jednak wyraźnie podkreślali, że studia podyplo-

mowe, oprócz umożliwienia uzyskania formalnych uprawnień, dają jednocześnie szansę zaspokajania potrzeb poznawczych i estetycznych, potrzeby samorealizacji i autokreacji. Dla tej grupy osób, oprócz uzyskania uprawnień i certyfikatu, nie mniej ważne było zaspokojenie potrzeb poznawczej, estetycznej itd. Zatem rola studiów podyplomowych w podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji zawodowych miała również niejako autoteliczny wymiar. Z pewnością nie jest to właściwość dominująca (żadna wypowiedź respondentów nie wskazywała na to, aby ktoś z badanych podjął trud studiowania tylko po to, aby studiować), niemniej jednak jest to obecny i warty wspomnienia atut omawianej formy doskonalenia.

Analizę problematyki opracowania warto zamknąć wnioskiem, iż rola studiów podyplomowych w podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji zawodowych nauczycieli ma, oprócz pragmatycznego i autotelicznego, również wymiar indywidualny (jednostkowy), jak też wymiar instytucjonalny (społeczny). Wymiar indywidualny ważny jest z punktu widzenia interesów nauczyciela i funkcji, jaką pełni on lub chce pełnić w środowisku pracy. W szerszym kontekście doskonalenie jednostki w ramach studiów podyplomowych interpretować należy z perspektywy funkcjonowania placówki oświatowej, której jakość pracy wynika z poziomu efektywności wykonywania zadań przez pracowników. Praktyka pokazuje, że pokrycie tych wymiarów zapewnia, zarówno jednostce, jak i instytucji, optymalne warunki do funkcjonowania i rozwoju. Słyszcy się często: „Szkoła jest taka, jacy są nauczyciele”. I w tym lakonicznym stwierdzeniu jest sporo prawdy.

References

- Czarnecki, K. (1986). *Rozwój zawodowy człowieka*. Warszawa: IWZZ.
- Day, Ch. (2004). *Rozwój zawodowy nauczyciela*. Warszawa: GWP.
- Denek, K. (1998). *O nowy kształt edukacji*. Toruń: Akapit Wydawnictwo Edukacyjne.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
- Goźlińska, E., Szlosek, F. (1997). *Kompetencje zawodowe*. W: E. Goźlińska, F. Szlosek (red.), *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego*, s. 52. Radom: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Kwiatkowski, S.M., Sepkowska, Z. (2000). *Metodologia tworzenia standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*. Radom: IBE-IteE.
- Leppert, R. (1998). *Nauczyciel jako adaptacyjny technik, refleksyjny praktyk, transformacyjny intelektualista*. W: W. Pokropiuk (red.), *Rozwój nauczyciela w okresie transformacji*, s. 219. Białystok: Trans Humana.

- Okoń, W. (1984). *Kwalifikacje zawodowe*. W: W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, s. 155. Warszawa: PWN.
- Szymczak, M. (1978). *Kompetencja*. W: M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, s. 197. Warszawa: PWN.
- Śliwerski, B. (1997/98). *Potrzeby i bariery doskonalenia zawodowego nauczycieli*. „Nowe w Szkole” nr 5, s. 145.

Akty prawne:

- Rozporządzenie MEN z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. z 2009 r. poz. 1207).
- Rozporządzenie MEN z dnia 17 stycznia 2012 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela (Dz. U. z 2012 r. poz. 131).
- Rozporządzenie MEN z dnia 17 kwietnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. z 2012 r. poz. 426).
- Rozporządzenie MEN z dnia 20 czerwca 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. z 2014 r. poz. 1084).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2011 r. Nr 36, poz. 181; Nr 63, poz. 322; Nr 80, poz. 432).
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst ujednolicony wraz ze zmianami wprowadzonymi Ustawą o zmianie Ustawy Karta Nauczyciela z dnia 22 stycznia 2009 r.; Dz. U. z 2009 r. Nr 1, poz. 1; Nr 56, poz. 458; Nr 67, poz. 572; Nr 97, poz. 800; Nr 213, poz. 1650 i Nr 219, poz. 1706; kolejne zmiany Dz. U. z 2014 r. poz. 191 i 1198 oraz z 2015 r. poz. 357).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. poz. 572, 742, 1544; Dz. U. z 2013 r. poz. 675, 829, 1005, 1588, 1650; Dz. U. z 2014 r. poz. 768, 821, 1004, 1146, 1198).