



Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach

*redakcja
Elena Mieszajkina
Mariusz Sobka*



Lublin 2021

M
O
N
O
G
R
A
F
I
E



*Szanownemu Profesorowi Włodzimierzowi Sitko książkę tę dedykują
przyjaciele, współpracownicy i uczniowie*

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach

redakcja
Elena Mieszajkina
Mariusz Sobka



Wydawnictwo
Politechniki Lubelskiej

Lublin 2021

Recenzent:
prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik, Politechnika Śląska

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2021

ISBN: 978-83-7947-504-9

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: Soft Vision Mariusz Rajski
www.printone.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)
Nakład: 50 egz.

Spis treści

1. Zagadnienia zarządzania przedsiębiorczego w świetle badań realizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej (Elena Mieszajkina, Mariusz Sobka).....	7
1.1. Wprowadzenie	7
1.2. Koncepcja zarządzania przedsiębiorczego w działalności naukowej Katedry Zarządzania	10
1.3. Badania realizowane w Katedrze Zarządzania	12
1.4. Prace dyplomowe realizowane w Katedrze Zarządzania	16
1.5. Tematyka prezentowanych prac dyplomowych	19
2. Ocena wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w sklepach sieci LPP (Elena Mieszajkina, Iwona Adamek).....	24
2.1. Wprowadzenie	24
2.2. Zarządzanie przedsiębiorcze we współczesnych organizacjach	25
2.3. Metodologia badań	30
2.4. Zarządzanie przedsiębiorcze w opinii kierowników i pracowników sieci sklepów LPP.....	32
2.5. Podsumowanie.....	41
3. Metodyka oceny poziomu kreatywności pracownika (Mariusz Sobka, Roksana Wawryniuk)	45
3.1. Wprowadzenie	45
3.2. Kreatywność pracownika – badania literaturowe	46
3.3. Założenia metodologiczne badań.....	57
3.4. Wyniki badań i ich analiza	61
3.5. Podsumowanie.....	69
4. Społeczna odpowiedzialność stowarzyszeń na przykładzie Towarzystwa Pomocy im. św. Brata Alberta (Barbara Mazur, Sebastian Gała)	71
4.1. Wprowadzenie	71
4.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce	71
4.3. Problem biedy i ubóstwa w Polsce	74
4.4. Założenia metodologiczne badań.....	79
4.5. Analiza wyników badania.....	79
4.6. Podsumowanie.....	89
5. Koncepcja zrównoważonego rozwoju w działalności spółki CCC (Elena Mieszajkina, Natalia Grabińska).....	93
5.1. Wprowadzenie	93
5.2. Geneza i założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji.....	93
5.3. Metodologia badań	100
5.4. Ocena zastosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w spółce CCC.....	101
5.5. Podsumowanie.....	110
6. Podstawowe cechy pracowników w procesie budowania organizacji turkusowej (Mariusz Sobka, Weronika Kida)	113
6.1. Wprowadzenie	113
6.2. Organizacja turkusowa w świetle badań literaturowych.....	113

6.3. Założenia metodologiczne badań.....	124
6.4. Organizacja turkusowa w opinii respondentów	125
6.5. Podsumowanie.....	129
7. Znaczenie candidate experience w kreowaniu employer brandingu	
(Marta Cholewa-Wiktor, Martyna Zakrzewska).....	135
7.1. Wprowadzenie	135
7.2. <i>Candidate experience</i> w budowaniu wizerunku organizacji.....	135
7.3. Założenia metodologiczne badań.....	141
7.4. Wyniki badań i ich analiza	143
7.5. Podsumowanie.....	150
8. Proces adaptacji pracowników zróżnicowanych wiekowo na przykładzie przedsiębiorstwa Instal-Lublin	
(Marzena Cichorzewska, Adam Kot).....	153
8.1. Wprowadzenie	153
8.2. Proces adaptacji zróżnicowanych wiekowo pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi	154
8.3. Badanie procesu adaptacji pracowników zróżnicowanych wiekowo w wybranym przedsiębiorstwie	164
8.4. Analiza otrzymanych wyników	166
8.5. Podsumowanie.....	172
9. Rola <i>savoir-vivre</i> i etykiety zawodowej w ocenach pracowników Open Finance	
(Grażyna Jabłczyńska, Paulina Tworek).....	175
9.1. Wprowadzenie	175
9.2. <i>Savoir-vivre</i> a etykieta zawodowa	176
9.3. Założenia metodologiczne badań.....	189
9.4. Etykieta zawodowa w ocenach badanych pracowników	190
9.5. Podsumowanie.....	204
10. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym z województwa lubelskiego	
(Monika Kulisz, Agata Myśliwiecka).....	207
10.1. Wprowadzenie	207
10.2. Systemy logistyczne, podsystemy logistyczne – ujęcie teoretyczne	208
10.3. Założenia metodologiczne badań.....	212
10.4. Wnioski z badań i ich analiza	221
10.5. Podsumowanie.....	225

1. Zagadnienia zarządzania przedsiębiorczego w świetle badań realizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej

Elena Mieszajkina¹, Mariusz Sobka²

1.1. Wprowadzenie

Katedra Zarządzania została utworzona w 1988 roku. Kierownikiem jednostki, od początku jej istnienia, do roku 2015 był Włodzimierz Sitko. W latach 2015–2020 Katedrą kierował Grzegorz Gliszczyński a obecnie Kierownikiem Katedry jest Elena Mieszajkina.

Na przestrzeni ponad 33 lat działalności struktura Katedry Zarządzania ulegała licznym przemianom. Zakłady powstałe w ramach jej struktur dały początek kilku funkcjonującym w Wydziale Zarządzania katedrom. Obecnie w Katedrze zatrudnionych jest 14 osób:

- 3 doktorów habilitowanych, profesorów uczelni: Elena Mieszajkina, Grzegorz Gliszczyński, Barbara Mazur;
- 1 profesor dydaktyczny uczelni: Anna Arent;
- 5 adiunktów: Matylda Bojar, Marzena Cichorzewska, Marta Cholewa-Wiktor, Grażyna Jabłczyńska, Leszek Panasiewicz;
- 1 adiunkt dydaktyczny: Mariusz Sobka;
- 2 asystentów: Agata Myśliwiecka, Agnieszka Walczak-Skałicka;
- 1 asystent dydaktyczny: Jacek Tomaszewski;
- 1 pracownik inżynierjno-techniczny: Ewa Kryk-Łukasik.

Dobre praktyki zarządzania wprowadził do Katedry jej pierwszy Kierownik – Włodzimierz Sitko. Będąc osobą przedsiębiorczą, oparł styl kierowania właśnie na przedsiębiorczości, zaufaniu, kreowaniu przyjaznych stosunków wśród swoich podwładnych. W książce jubileuszowej z okazji 45 rocznicy rozpoczęcia pracy zawodowej autorzy – współpracownicy, uczniowie i przyjaciele profesora Włodzimierza Sitko – niejednokrotnie podkreślali jego umiejętność tworzenia świetnych zespołów ludzi w swoim otoczeniu. W tytule książki znajdują się dwa określenia – profesor i przyjaciel. Pracownicy Katedry Zarządzania dedykując tę książkę swojemu kierownikowi piszą:

Te dwa określenia, doskonale współgrają ze sobą i tworzą bardzo pełną charakterystykę tego, jak przeszedł pan te blisko już pół wieku po trudnej drodze, jaką wybrał pan na swoim starciu. Zawsze w pańskich rozważaniach i tych oficjalnych i tych bardziej osobistych słyszeliśmy zachętę do marzeń. Przewija się ona przez cały czas aktywności zawodowej i nieodmiennie kojarzy się z profesorem każdemu, kto miał zaszczyt poznać

¹ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

² Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

pana. Przyniewiliśmy sobie tę powtarzaną jak mantrę czarodziejską formułę na szczęście i próbujemy ją każdy na swój sposób wprowadzać w życie³.

Włodzimierz Sitko urodził się w wielkoprzemysłowej aglomeracji Śląska. Pracę dyplomową z zakresu organizacji i ekonomiki górnictwa obronił w Politechnice Śląskiej z wyróżnieniem, otrzymując Honorową Szpadę Górniczą. Bezpośrednio po ukończeniu studiów podjął pracę zawodową w dozorze górniczym Kopalni „Julian” w Piekarach Śląskich, skąd przeszedł do pracy akademickiej w Politechnice Śląskiej w Gliwicach. W rozpoczętej działalności naukowej dążył do połączenia wiedzy technicznej z matematyczną i był to główny obszar jego zainteresowań naukowych.

Pierwsze prace badawcze, w tym doktorska i habilitacyjna, koncentrowały się wokół problemów modelowania procesów gospodarczych i produkcyjnych w kopalniach oraz szukaniu związków pomiędzy czynnikami górniczo-geologicznymi, technicznymi, technologicznymi i organizacyjnymi a wynikami efektywnościowymi. Prace swoje ukierunkowywał wówczas bardzo wyraźnie na tworzenie modeli logistycznych najlepiej opisujących badane procesy. Ten nurt badawczy czerpał głównie z przygotowania teoretycznego, które zdobył studiując przez pewien okres matematykę na Uniwersytecie Wrocławskim. Pomocna była w tym także określona wiedza praktyczna zdobyta w czasie pracy zawodowej w kopalniach, z którymi utrzymywał stały kontakt zarówno jako badacz, konsultant, współautor prac projektowo-badawczych i organizacyjno-ekonomicznych. Wiele prac naukowo-badawczych wykonanych przez Włodzimierza. Sitko zostało wykorzystanych w praktyce kopalń Bytomskiego, Rybnickiego, Dąbrowskiego i innych zjednoczeń węglowych.

Prof. W. Sitko jest od wielu lat związany z Politechniką Lubelską. W 1973 r. został powołany na stanowisko Rektora Wyższej Szkoły Inżynierskiej. Do Lublina został przeniesiony decyzją Ministra Oświaty i Szkolnictwa Wyższego z Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Tytuł Profesora nadzwyczajnego otrzymał w 1976 r. Profesorem zwyczajnym został w 1989 r.

Wielce uzdolniony i mimo młodego wieku posiadający wiedzę w zakresie organizacji kształcenia i prowadzenia badań naukowych, dokonał zasadniczych zmian w strukturze organizacyjnej Uczelni. Zmiany te umożliwiły kreowanie badań naukowych oraz rozwój kadry naukowej. Zainicjował tworzenie nowej kultury w środowisku naukowym, co doprowadziło w efekcie do przekształcenia zawodowej szkoły wyższej, skoncentrowanej wyłącznie na nauczaniu, w uczelnię akademicką o modelu humboldtowskim.

W tym okresie głównie dzięki jego inicjatywie powstała znacząca część współczesnej bazy materialnej Uczelni – budynki wydziałów Mechanicznego, Budowlanego, stołówka, domy studenckie. Zakupiono także Dom Pracy Twórczej w Kazimierzu Dolnym, zmodernizowano budynek „Oxfordu”, pozyskano blok

³ *Profesor i Przyjaciel. Księga jubileuszowa. Prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko w czterdziestą piątą rocznicę rozpoczęcia pracy zawodowej*, Lublin, 2009.

mieszkalny dla profesorów przy ul. Brzeskiej i inne. Dynamika działań ówczesnego Rektora i współpracującego z nim kierownictwa Uczelni oraz całej społeczności akademickiej zaowocowały ogromnym skokiem jakościowym, przenoszącym naszą Uczelnię na zupełnie nowy poziom naukowy. Zostało to zauważone w całym środowisku lubelskim, a także przez władze centralne. W dniu 01.08.1977 r. Rada Ministrów wydała rozporządzenie w sprawie przekształcenia Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Politechnikę Lubelską. Ten fakt oznaczał spełnienie marzeń ludzi, którzy ideę utworzenia uczelni technicznej w Lublinie realizowali z ogromnym uporem od 1945 r. Był to również sukces całego środowiska akademickiego Lublina, lubelskiej kadry inżyniersko-technicznej, społeczności akademickiej naszej Uczelni i osobiście ówczesnego Rektora Włodzimierza Sitko. Jego kadencje jako rektora w tym okresie zostały zakończone w 1982 r.

W latach 1984–1990 Włodzimierz Sitko ponownie był wybierany na stanowisko Rektora Politechniki Lubelskiej przez kolejne dwie kadencje. Podczas tych kadencji przebudowano gruntownie plany i programy nauczania dla wszystkich kierunków i form kształcenia. Po raz pierwszy w historii Uczelni opracowano wspólnie ze studentami nowy Regulamin Studiów, który wyraźnie upodmiotowił studentów. Dokonano także całego szeregu zmian organizacyjnych usprawniających funkcjonowanie Uczelni. Jako podstawowe jednostki naukowo-dydaktyczne powołano katedry, przebudowano system zarządzania Uczelnią i finansami. Jednym z ważniejszych osiągnięć w tym okresie było uzyskanie przez Wydział Mechaniczny i Organizacji jako drugi po Wydziale Elektrycznym praw do nadawania stopnia naukowego doktora nauk technicznych.

Znaczącym osiągnięciem Włodzimierza Sitko było – pomimo licznych sprzeciwów – utworzenie w 1973 r. Instytutu Organizacji i Zarządzania. Dla nauk zarządzania nie było wówczas w Polsce sprzyjającego klimatu. Upór profesora oraz jego mocna pozycja jako Rektora umożliwiły powołanie w roku 1988 Wydziału Zarządzania i Podstaw Techniki, a jego ramach Katedry Zarządzania. Obecnie Wydział Zarządzania jako samodzielna jednostka organizacyjna prężnie się rozwija we wszystkich obszarach – naukowym, dydaktycznym oraz organizacyjnym.

W latach 2009–2013 r. Włodzimierz Sitko był Przewodniczącym Konwentu Politechniki Lubelskiej. W tym okresie zaprezentował koncepcję utworzenia Technopolis Lublin. Jest to systemowa strategia rozwoju przedsiębiorczości akademickiej i zbudowania na trwałe współdziałania środowiska naukowego i biznesu, którą powinny organizować, wspierać oraz dynamizować władze samorządowe i rządowe. Konwent przyjął tę koncepcję jako jeden z kierunków do pracy na przyszłość. Problem zarządzania przedsiębiorczością akademicką oraz tworzenie zrębów uczelni trzeciej generacji – to tematy podejmowane w pracach naukowych profesora.

Senat Politechniki Śląskiej uchwałą podjętą w dniu 23 listopada 2009 r. nadał Włodzimierzowi Sitko tytuł Honorowego Profesora Politechniki Śląskiej za wybitne osiągnięcia w rozwoju nauk górniczych i nauk o zarządzaniu oraz wkład w rozwój współpracy naukowej i dydaktycznej pomiędzy Politechniką Śląską i Politechniką Lubelską w zakresie zarządzania strategicznego oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Senat Politechniki Lubelskiej, Uchwałą z dnia 28 lutego 2013 r., nadał Włodzimierzowi Sitko tytuł Honorowego Profesora Politechniki Lubelskiej za całokształt osiągnięć naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych oraz niezwykle zaangażowanie w budowanie wspólnego dobra – Politechniki Lubelskiej.

1.2. Koncepcja zarządzania przedsiębiorczego w działalności naukowej Katedry Zarządzania

Zainteresowanie przedsiębiorczością bierze się z tego, że to dzięki niej nastąpił ogromny rozwój nie tylko gospodarczy, ale i cywilizacyjny najbogatszych krajów świata. Jej rola we współczesnych gospodarkach światowych jest nie do przecenienia. Przedsiębiorczość to szerokie i wieloznaczne pojęcie, które ostatnio nabiera szczególnego znaczenia na całym świecie. Kojarzy się z rozwojem kraju, ale także z sukcesem ludzi i firm. Współczesna globalizująca się gospodarka światowa wymaga od swoich uczestników przedsiębiorczych zachowań i działań, nastawionych na ciągłe poszukiwanie i wykorzystanie szans płynących z otoczenia, wdrożenie innowacyjnych rozwiązań oraz cytując Jeffry Timmonsa, „tworzenie czegoś wartościowego praktycznie z niczego”⁴. Jeśli prawdziwe jest stwierdzenie, że „to ludzie zmieniają świat”, to do grona najbardziej, aktywnych inicjatorów zmian i odkrywców nowych możliwości można zaliczyć przedsiębiorców⁵.

Paul Burns uważa, że jesteśmy świadkami rewolucji przedsiębiorczości, a w ciągu ostatnich dwudziestu lat „świat biznesu zakochał się w idei przedsiębiorczości”. Główną przyczynę tego Burns widzi w tym, że przedsiębiorcze organizacje lepiej radzą sobie ze zmianami w otoczeniu, ich tempem, głębokością, nieciągłością. W burzliwym świecie, pełnym niepewności, potrafią przetrwać i dobrze prosperować. Istotą ich sukcesu jest elastyczność, szybkość reagowania na zmieniające się potrzeby rynku⁶.

Przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych analizują i wyjaśniają fenomen przedsiębiorczości – ekonomii, zarządzania, psychologii, socjologii, prawa, administracji, etyki, itp. A od czasów, kiedy Peter Drucker stwierdził, że „przedsiębiorczość nie jest ani nauką, ani sztuką. Jest praktyką”⁷, zagadnieniami

⁴ J.A. Timmons, *New venture creation*, Irwin, Homewood 1994, s. 26.

⁵ O.J. Mayo, N. Nohria. *Czas rekinów. Liderzy amerykańskiego biznesu*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007, s. 23.

⁶ P. Burns, *Entrepreneurship and small business*, Palgrave Macmillan, New York 2011, s. 4.

⁷ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 8.

przedsiębiorczości zajmują się również praktycy, działający w rozmaitych sferach – przemyśle, fizyce, astronomii, biologii, medycynie, ekologii, informatyce, itp. Mimo jednak, że nie istnieje jedyna, doskonała definicja tego pojęcia, powszechnie akceptowanym jest fakt, że przedsiębiorcze myślenie i działanie niezbędne jest we wszystkich sferach życia i funkcjonowania ludzi.

Szczególne znaczenie ma przedsiębiorczość w zarządzaniu różnego rodzaju organizacjami – gospodarczymi, publicznymi, społecznymi, naukowymi. Przedsiębiorczością powinna się odznaczać przede wszystkim kadra kierownicza, doprowadzając swoimi decyzjami do tworzenia organizacji przedsiębiorczych.

Organizację przedsiębiorczą rozpatruje się jako stowarzyszenie przedsiębiorców, co wymaga fundamentalnych zmian w myśleniu i zachowaniu wszystkich pracujących w niej ludzi. Każdy jest traktowany jako przedsiębiorca, który uświadamia i podziela wspólne cele, ma prawo samodzielnie podejmować decyzje oraz korzystać z niezbędnych zasobów i informacji. Organizacja przedsiębiorcza jest zorientowana na wzrost i w większym stopniu liczy na pojawiające się możliwości, niż na posiadane zasoby. Nowych możliwości szuka się wszędzie – w otoczeniu zewnętrznym, ale i wewnątrz, np. w delegowaniu uprawnień i włączaniu podwładnych w proces podejmowania decyzji, kształtowaniu przedsiębiorczych mentalności i zachowań. Tego typu organizacje są bardzo elastyczne i ruchome: struktura organizacyjna, reguły zasady, zasoby, systemy, strategie stale się zmieniają, podtrzymując cały proces przedsiębiorczy oraz dopasowując go i cele organizacji do wymogów otoczenia. Praca ludzi, grup i całej organizacji oceniana jest nie na podstawie wydajności, lecz efektywności, osiągnięcia celu. Ważna jest indywidualna inicjatywa, kompetentność, kwalifikacje. Jest to możliwe jedynie pod warunkiem, że myślenie przedsiębiorcze stanie się podstawą zarządzania organizacją, a przedsiębiorczość – filozofią zarządzania, którą można określić jako „mniej zarządzania, więcej przedsiębiorczości”⁸.

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z dużą, funkcjonującą od wielu lat, mogącą się pochwalić swoimi osiągnięciami korporacją, czy z małym przedsiębiorstwem, dopiero szukającym możliwości utrwalenia swojej pozycji na rynku, czy też z katedrą składającą się z kilkunastu osób, jednym z warunków ich rozwoju jest dążenie do bycia przedsiębiorczymi. Pojawieniu się koncepcji zarządzania przedsiębiorczego sprzyjały dwie przesłanki. Po pierwsze, zaczęły dominować społeczne aspekty motywacji pracowników, którzy dążą do samodzielności i samorealizacji. Chcą zaspokajać swoje potrzeby, mieć więcej swobody decyzyjnej i odpowiedzialności. Niedocenianie tych dążeń może prowadzić do zmniejszenia ich zainteresowania wykonywaną pracą, odejścia z pracy najbardziej zdolnych i perspektywicznych pracowników w celu poszukiwania innych możliwości samorealizacji i twórczości. Po drugie,

⁸ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 253.

poszukiwanie przez menedżerów źródeł przewagi konkurencyjnej w nowych metodach i technikach menedżerskich i organizacyjnych. Oznacza to nieustanne wykrywanie, reagowanie, a niekiedy i kształtowanie nowych możliwości oraz wdrożenie odpowiednich zmian.

Przed współczesnymi organizacjami stoją niezwykle trudne wyzwania. By im sprostać, powinny one nauczyć się balansować pomiędzy stabilnością a zmiennością, porządkiem a chaosem, poszerzeniem otoczenia a koncentracją na wewnętrznych procesach. Wymaga to od kierownictwa posiadania głębokiej wiedzy na temat tendencji panujących w otoczeniu oraz procesów zachodzących w środowisku wewnętrznym. Współcześnie zarządzanie jest traktowane nie tylko jako podstawa działalności i rozwoju organizacji, lecz także jako źródło sukcesu. By tę rolę spełnić, powinno być kreatywne, przedsiębiorcze, wykorzystujące w pełni rozmaite zasoby w celu przewidywania i sprostania wymogom przyszłości, lecz także jej tworzenia. Powinno sprzyjać powstaniu organizacji nowej generacji, w których zarządzanie opiera się na rozmaitych metodach – znanych, sprawdzonych oraz nowych, pojawiających się wraz z rozwojem myśli menedżerskiej⁹.

1.3. Badania realizowane w Katedrze Zarządzania

Od samego początku istnienia, Katedra Zarządzania realizuje prace badawcze w zakresie wszechstronnego rozwoju różnego typu organizacji – gospodarczych, publicznych, społecznych. Tematem wiodącym jest przedsiębiorczość wielowymiarowa jako formuła nowoczesnego zarządzania.

Zakres badań pracowników Katedry obejmuje następujące zagadnienia:

1. Analiza ogólnych uwarunkowań narodowych oraz ramowych uwarunkowań przedsiębiorczości, identyfikacja instrumentów, narzędzi i metod wspierania przedsiębiorczości, analiza ich skuteczności, współpraca nauka-biznes-władza.

2. Analiza roli organizacji otoczenia biznesu i administracji publicznej w procesach wspierania przedsiębiorczości, diagnoza barier przy współpracy z przedsiębiorcami oraz sferą nauki, wprowadzenie do administracji publicznej elementów zarządzania przedsiębiorczego i innowacyjnego.

3. Przedsiębiorczość akademicka, przygotowanie absolwentów studiów wyższych i pracowników naukowych do komercjalizacji własnych pomysłów, analiza poziomu przygotowania studentów do działalności przedsiębiorczej i innowacyjnej.

4. Badanie procesów transferu wiedzy i wdrażania nowoczesnych technologii w gospodarce Lubelszczyzny, współpraca nauka-biznes.

⁹ E. Mieszajkina, *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2020, s. 51.

5. Doskonalenie kwalifikacji kadry zarządzającej związanych z przedsiębiorczością oraz jej rozwojem w regionie – szkolenia, studia podyplomowe, specjalizacje na studiach wyższych.

6. Przedsiębiorczość indywidualna, identyfikacja narzędzi i metod oraz problemów i kluczowych elementów kreowania i zarządzania nowymi przedsięwzięciami, rekomendacje dla obecnych i potencjalnych przedsiębiorców w zakresie uruchomienia nowych przedsięwzięć.

7. Analiza postaw mieszkańców Lubelszczyzny wobec przedsiębiorczości indywidualnej.

8. Intraprzedsiębiorczość, analiza systemów zarządzania przedsiębiorstw różnej wielkości pod kątem przedsiębiorczości, opracowanie modelu zarządzania przedsiębiorczego.

9. Przedsiębiorczość nowoczesna, wykorzystanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, budowa organizacji inteligentnych, społecznie odpowiedzialnych.

10. Kontekst kulturowy, kształtowanie kultury przedsiębiorczej, proinnowacyjnej, społecznie odpowiedzialnej.

Realizowane i planowane do realizacji tematy badawcze:

- opracowanie metodyki identyfikacji i zarządzania tożsamością we współczesnym przedsiębiorstwie;

- badania w zakresie CSR wpływające na proinnowacyjne rozwiązania w organizacjach;

- przywództwo oparte na organizacyjnym uczeniu się;

- etyczne i społeczne aspekty budowy kultury przedsiębiorczości sprzyjające rozwojowi organizacji;

- przedsiębiorczość wielowymiarowa jako formuła nowoczesnego zarządzania;

- tożsamość cyfrowa w budowie społeczeństwa wiedzy;

- wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC) w e-gospodarce;

- przedsiębiorczość a edukacja;

- zintegrowany system zarządzania łańcuchem logistycznym o strukturze sieciowej;

- tożsamość cyfrowa osób i rzeczy w budowie społeczeństwa informacyjnego.

Każda jednostka naukowa to przede wszystkim ludzie, ich wiedza i doświadczenie. To właśnie kompetencje pracowników Katedry Zarządzania powodują, że jest ona również odpowiednim partnerem do współpracy dla przedsiębiorców, władz, instytucji pozarządowych oraz innych uczelni wyższych w Polsce i za granicą.

Szczególne osiągnięcia Katedry Zarządzania na polu współpracy z otoczeniem:

- koncepcja współpracy środowiska naukowego, biznesu i władz Miasta Lublina jako Technopolis Lublin została w znacznej części wykorzystana w Strategii Miasto Lublin 2020;

- szczegółowa koncepcja Uniwersytetu Techniczno-Przyrodniczego na bazie zasobów Politechniki Lubelskiej i Uniwersytetu Przyrodniczego;

- model badawczy, dzięki któremu dokonana zostanie analiza i ocena systemów i metod zarządzania małymi przedsiębiorstwami Lubelszczyzny;

- projekt przedsięwzięcia priorytetowego dla realizacji Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 pt. „Kreacja przedsiębiorczości w Województwie Lubelskim opartej na nowych technologiach ze szczególnym uwzględnieniem bioinnowacji”; Wnioskodawca: Rada Przedsiębiorczości Lubelszczyzny; Partnerzy projektu: Politechnika Lubelska, Centrum Wdrożeń Nowych Technologii S.A., Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Lublinie;

- kierowanie projektem „Wdrożenie Systemu Serwisu B2B integrującego procesy z obszaru obsługi serwisowej maszyn wydmuchowych.” POIG 2007 – 2013 Działanie 8.2 Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B 8 osi priorytetowej Społeczeństwo informacyjne – zwiększanie innowacyjności gospodarki;

- udział i koordynowanie działań w międzynarodowym projekcie „PWP Program rozwoju i współpracy” finansowanym z EFS nr 516/POKL.08.01.03-06-003/12-00;

- udział w projekcie realizowanym w ramach VI edycji konkursu „Granty na granty – wsparcie polskich koordynatorów w programach badawczych Unii Europejskiej”. Umowa 2510/GG7.PRUE/2012/0;

- udział w projekcie pt. „Biznes to wiedza” realizowanym przez Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Wiedza ze środków UE. Numer projektu POKL.08.02.01-06-021/11;

- udział w projekcie pt. „Nauka dla gospodarki” realizowanym przez Chełmskie Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „CIVIS” finansowanym ze środków UE. Numer 474/POKL.08.02.01-06.12/11-00.

Obszerna i zawsze aktualna wiedza z zakresu szeroko pojętego zarządzania oraz przedsiębiorczości, setki publikacji naukowych wydanych w Polsce i za granicą a także setki wykonanych analiz, ekspertyz i projektów zrealizowanych dla biznesu i innych uczestników życia gospodarczego sprawiają, że pracownicy katedry są cenionymi autorytetami dla szeroko rozumianego otoczenia. Zdobyli oni bogate i różnorodne doświadczenie zarówno akademickie jak i praktyczne zdobyte podczas współpracy z przedsiębiorcami i instytucjami rządowymi oraz mogą się poszczycić tysiącami godzin doświadczenia w dydaktyce oraz doradztwie, zarówno dla studentów Politechniki Lubelskiej jak i prywatnych przedsiębiorstw, firm szkoleniowych oraz konsultingowych.

Wystarczy tutaj wymienić:

- wykonanie projektu systemu zarządzania dla SM Spomlek w Radzynie Podlaskim;

- wykonanie projektu systemu zarządzania dla Centrofarb sp. z o.o. w Chełmie;

- przygotowanie studium inwestycyjnego budowy elektrowni fotowoltaicznej w Kraśniku;
- przygotowanie studium wykonalności rozbudowy Targów Wschodnich S.A. w Lublinie;
- opracowanie rekomendowanych do wdrożenia zmian w systemie zarządzania projektami w firmie ZM Zakład Mechaniczny sp. z o.o. w oparciu o metodologię PRINCE 2;
 - wycenę firmy KOMEKO Sp. z o.o. w Lublinie;
 - opracowanie założeń oraz wymagań dotyczących wdrożenia systemu CRM w firmie ZM Zakład Mechaniczny sp. z o.o. z uwzględnieniem wsparcia systemu zarządzania projektami;
 - opracowanie schematu wdrażania benchmarkingu w zakładach opieki zdrowotnej – projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach EFS dla Stomatologicznego Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Lublinie;
 - współpracę z Lubelską Izbą Rzemieślniczą, firmami MŚP i innymi organizacjami w celu propagowania idei odpowiedzialnego biznesu: opracowanie programów z obszaru CSR;
 - współpracę z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego i Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej- ekspert ds. oceny projektów;
 - współpracę z MŚP: branżą spożywcza (sklepy, cukiernie, hotele i restauracje), informatyczna, rolnicza (fabryka maszyn rolniczych), samochodowa i energetyczna (biogazownia, firmy wytwarzająca i sprzedające ogniwa fotowoltaiczne i solary);
 - współpracę z organizacjami społecznymi w celu transferu wiedzy i innowacji z obszaru zarządzania;
 - udział w opracowaniu strategii miasta Lublin 2020.

Wykorzystując swój największy potencjał jakim są ludzie, Katedra ma w ofercie szereg propozycji współpracy z organizacjami, nie tylko z obszaru Lubelszczyzny. Są to:

- wyceny spółek, akcji i udziałów;
- memoranda inwestycyjne;
- studia wykonalności przedsięwzięć inwestycyjnych;
- programy restrukturyzacji; wyodrębnienia jednostek organizacyjnych w przedsiębiorstwach w samodzielne podmioty prawne, plany naprawcze itp.;
- doradztwo w zakresie usprawnień w systemie zarządzania firmą, w tym analiza procesowa, usprawnienia i projektowanie procesów w firmie;
 - projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem;
 - budowa systemu zarządzania przedsiębiorczego organizacją;
 - doradztwo przy wdrażaniu nowoczesnych metod i technik zarządzania;

- przygotowywanie kompletnej dokumentacji aplikacyjnej przy ubieganiu się o dofinansowanie z Funduszy Unijnych, obejmujące wszystkie programy operacyjne dostępne w Polsce;
- analizy rynkowo-ekonomiczne dla nowych produktów lub nowych przedsięwzięć biznesowych;
- tworzenie warunków rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i organizacyjnej;
- przygotowania do prowadzenia działalności gospodarczej;
- doradztwo w zakresie opracowywania koncepcji i modeli biznesowych dla nowych przedsięwzięć, w tym przedsięwzięć związanych z wdrożeniami nowych technologii;
- doradztwo w procesie zmian organizacyjnych;
- polityka i komunikacja społeczna;
- zarządzanie różnorodnością;
- CSR;
- funkcjonowanie organizacji III-go sektora;
- współpraca pomiędzy administracją publiczną a organizacjami społecznymi;
- prowadzenie dialogu społecznego;
- współpraca pomiędzy biznesem a uczelniami;
- wdrażanie innowacji i eko-innowacji w przedsiębiorstwach;
- wdrażanie innowacji społecznych;
- realizacja projektów międzynarodowych;
- rozwój e-usług;
- projektowanie nowoczesnych, zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania.

Wykonywane przez pracowników Katedry prace badawcze uzupełniają proces dydaktyczny. Zajęcia są prowadzone na wszystkich kierunkach studiów I i II stopnia realizowanych w formie stacjonarnej i niestacjonarnej na Wydziale Zarządzania: Zarządzanie, Finanse i rachunkowość, Marketing i komunikacja rynkowa, Inżynieria Logistyki.

1.4. Prace dyplomowe realizowane w Katedrze Zarządzania

Pracownicy Katedry są promotorami wielu prac licencjackich, inżynierskich oraz magisterskich na studiach I i II stopnia, a także prac dyplomowych na studiach podyplomowych Master of Business Administration, realizowanych w Wydziale Zarządzania. Tematyka prowadzonych prac pokrywa się z zainteresowaniami naukowymi pracowników, a studenci są często włączani w proces badań naukowych.

Tematyka prac obejmuje następujące zagadnienia:

1. W zakresie zarządzania organizacjami:

- analiza i doskonalenie funkcji zarządzania w organizacji – planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przeprowadzenia, kontrolowania;
 - diagnoza i projektowanie systemów zarządzania;
 - opracowanie koncepcji rozwoju organizacji;
 - zarządzanie strategiczne (praktyczne zastosowanie metod i technik analizy i planowania);
 - projektowanie i doskonalenie systemu informacyjno-decyzyjnego w przedsiębiorstwie;
 - diagnoza i koncepcja zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
 - proces kadrowy w organizacji;
 - systemy motywowania pracowników w organizacji;
 - ocena stylu kierowania w organizacji;
 - komunikacja we współczesnych organizacjach;
 - rodzaje i organizacja procesów kontroli w przedsiębiorstwie;
 - diagnoza organizacyjna w przedsiębiorstwie – obszary, metody, narzędzia;
 - metody i techniki zarządzania: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyjątki, zarządzanie przez partycypację, zarządzanie przez wyniki;
 - ocena kluczowych czynników sukcesu organizacji różnych typów;
 - projektowanie Systemów Identyfikacji Wizualnej.
2. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania:
- *reengineering, benchmarking, outsourcing, insourcing*, zarządzanie jakością (*TQM, Kaizen*), *Lean Management, Just in Time*;
 - zarządzanie projektami;
 - zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym;
 - przygotowanie i zarządzanie procesem zmian w przedsiębiorstwie,
 - e-biznes, organizacja wirtualna;
 - nowoczesne formy organizacyjne: organizacje wirtualne i fraktalne, organizacje uczące się i inteligentne, organizacje zwinne, organizacje w ruchu, organizacje turkusowe, organizacje sieciowe i rozległe, organizacje fraktalne;
 - zrównoważone zarządzanie, zrównoważony biznes;
 - fuzje i przejęcia przedsiębiorstw a zmiany w systemach zarządzania;
 - ocena innowacyjności systemu zarządzania przedsiębiorstwem;
 - digitalizacja współczesnych organizacji;
 - cyfryzacja i jej wpływ na funkcjonowanie ludzi i organizacji.
3. Aspekty ekonomiczne i prawne zarządzania:
- wybrane aspekty rozwoju regionalnego z perspektywy nauk o zarządzaniu;
 - wielowymiarowa ocena efektywności przedsiębiorstwa;
 - uwarunkowania finansowe funkcjonowania mikro- i małych przedsiębiorstw;

- koniunktura i otoczenie biznesu w opinii przedsiębiorców;
 - bezpośrednie inwestycje zagraniczne;
 - prawne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa (wykorzystanie umów w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, np. *leasing*, *franchising*, *factoring* itp.);
 - warunki systemowe tworzenia i działania mikro- i małych przedsiębiorstw: aspekty finansowe, podatkowe, organizacyjne, prawne, itp.
4. Przedsiębiorczość:
- planowanie przedsięwzięć biznesowych;
 - zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem;
 - modele biznesowe tworzenia i rozwoju organizacji;
 - czynniki i bariery rozwoju przedsiębiorczości;
 - przedsiębiorczość indywidualna: internetowa, akademicka, ekologiczna, kobiet, osób starszych i itp.;
 - motywy podejmowania i realizowania działań przedsiębiorczych;
 - intraprzsiębiorczość, zarządzanie przedsiębiorcze, kreatywność w organizacjach;
 - zarządzanie firmą rodzinną.
5. Społeczne i etyczne aspekty zarządzania:
- zarządzanie potencjałem społecznym;
 - problemy społeczne organizacji;
 - zarządzanie różnorodnością kulturową;
 - społeczna gospodarka rynkowa;
 - przywództwo i liderzy w organizacji;
 - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR);
 - inteligencja emocjonalna w zarządzaniu;
 - kultura organizacyjna i zachowania organizacyjne;
 - moralna ocena niepożądanych zjawisk społeczno-gospodarczych;
 - normy moralne w biznesie;
 - zarządzanie na rynku doznań;
 - stosunek do pracy i gospodarowania w różnych systemach religijno-etycznych;
 - etyka społeczności zawodowych (analizy kodeksów etycznych wybranych grup zawodowych i firm, badanie stopnia interioryzacji skodyfikowanych zasad i wartości);
 - klasyczne i współczesne koncepcje etyczne;
 - etyka w biznesie;
 - świadomość i duchowość organizacyjna;
 - kreowanie atmosfery zaufania w organizacjach.

Pod czujnym okiem pracowników Katedry powstało wiele prac, w tym nagrodzonych przez instytucje zewnętrzne.

Praca magisterska I. Ciupak pt. *Bariery i determinanty przedsiębiorczości kobiet* uzyskała III miejsce w pierwszej edycji Konkursu o Nagrodę Rady do spraw Przedsiębiorczości przy Prezydencie Rzeczypospolitej Polskiej na najlepszą pracę magisterską z zakresu uwarunkowań przedsiębiorczości w Polsce. W drugiej edycji tego Konkursu II miejsce zajęła praca magisterska K. Świdorskiej pt. *Postawy przedsiębiorcze młodzieży na terenach wiejskich oraz miejskich*. Promotorem tych prac była dr hab. Elena Mieszajkina, prof. uczelni.

1.5. Tematyka prezentowanych prac dyplomowych

W poszczególnych rozdziałach monografii zaprezentowano wyniki uzyskane podczas realizacji prac dyplomowych obronionych w latach 2019–2020, promotorami których byli pracownicy Katedry Zarządzania (poza ostatnim rozdziałem).

Rozdział drugi autorstwa E. Mieszajkiny i I. Adamek przedstawia badania pt. *Ocena wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w sklepach sieci LPP*. Autorki omawiają istotę organizacji przedsiębiorczej, przybliżają koncepcję zarządzania przedsiębiorczego oraz charakteryzują jego wymiary. Badania zostały przeprowadzone w firmie LPP, w skład której wchodzi sklepy odzieżowe takie jak: House, Cropp, Sinsay, Mohito i Reserved. Celem była analiza występowania wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w sklepach tej sieci oraz opracowanie propozycji działań wzmacniających przedsiębiorcze podejście do zarządzania. Wykazano, że zarządzanie w badanej organizacji nie jest w pełni przedsiębiorcze, działania we wszystkich wymiarach wymagają doskonalenia.

Autorami trzeciego rozdziału pt. *Metodyka oceny poziomu kreatywności pracownika* są M. Sobka i R. Wawryniuk. Celem pracy było stworzenie uniwersalnego narzędzia, za pomocą którego możliwa będzie ocena poziomu kreatywności pracownika. Podstawowym założeniem jakie przyjęto było wpisanie takiego narzędzia w proces rekrutacji pracowników z uwzględnieniem specyfiki działalności badanej organizacji. Zaproponowano pomiar kreatywności na każdym etapie rekrutacji oraz w trakcie przedsezonowych szkoleń pracowników. Skonstruowane narzędzie zostało przetestowane podczas eksperymentu a wszelkie wnioski na temat jego użyteczności zostały opisane i stanowią podstawę do dalszych prac w kierunku jego udoskonalenia i wdrażania w wybranej organizacji.

Czwarty rozdział *Spoleczna odpowiedzialność stowarzyszeń na przykładzie Towarzystwa Pomocy im. św. Brata Alberta*, autorami którego są B. Mazur i S. Gała, zawiera rozważania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. Autorzy omawiają problem biedy i ubóstwa, przedstawiają działania podejmowane w ramach pomocy społecznej. Badania zrealizowano w Towarzystwie Pomocy im. Św. Brata Alberta. Celem badań jest wykazanie czy działania tej organizacji pozarządowej przyczyniają się do wzrostu świadomości sytuacji ludzi ubogich i bezdomnych w gminie Świdnik oraz poprawy tej sytuacji.

Wykazano istnienie znaczącego wpływu praktyk realizowanych przez badaną organizację na świadomość respondentów oraz sposób, w jaki patrzą i myślą o sytuacji osób ubogich i bezdomnych. To, co wymaga poprawy, to skuteczniejsze metody komunikacji ze społecznością lokalną oraz działania informujące na temat osób bezdomnych i ubogich oraz skuteczniejsze informowanie o metodach przeciwdziałania problemom ubóstwa i bezdomności.

W piątym rozdziale pt. *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w działalności firmy CCC* autorki E. Mieszajkina i N. Grabińska przedstawiły koncepcję przedsiębiorczego zarządzania organizacją opartą na rozwoju zrównoważonym. Badania zostały przeprowadzone w spółce CCC, która jest liderem branży obuwniczej w Polsce. W misji i w strategii spółki wiele miejsca poświęca się realizacji założeń i celów zrównoważonego rozwoju. Celem było zbadanie opinii pracowników i klientów spółki CCC na temat stosowania się do zasad zrównoważonego rozwoju oraz opracowanie propozycji doskonalenia prowadzonej przez spółkę działalności zrównoważonej. Zostały omówione geneza i założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji oraz jej wymiary. Z badań wynika, że pracownicy spółki CCC uczestniczą w działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju. Klienci nie mają wystarczającej wiedzy na temat odpowiedzialnych działań spółki na rynku i utożsamiają zrównoważony rozwój głównie z działaniami ekologicznymi. Pracownicy i klienci uważają, że przestrzeganie przez spółkę zasad zrównoważonego rozwoju sprzyja budowie pozytywnego wizerunku.

Szósty rozdział autorstwa M. Sobki i W. Kidy pt. *Podstawowe cechy pracowników w procesie budowania organizacji turkusowej* przedstawia efekt badań nad problematyką dopasowania pracowników do tak szczególnej koncepcji zarządzania, jaką jest organizacja turkusowa. W pracy podjęto się trudnego zadania stworzenia narzędzia badawczego, za pomocą którego można byłoby jednoznacznie stwierdzić czy dana osoba może stać się efektywnym członkiem zbiorowości turkusowej. W tym celu, na podstawie badań studialno-literaturowych, dokonano dogłębnej analizy specyfiki funkcjonowania organizacji turkusowych i wyszczególniono powyższe cechy. Na ich podstawie zaproponowano narzędzie, które zostało następnie przetestowane na przypadkowej próbie badawczej. W trakcie badań potwierdzono jego użyteczność a wszelkie wnioski zostały zawarte w pracy.

Autorkami siódmego rozdziału *Znaczenie candidate experience w kreowaniu employer brandingu* są M. Cholewa-Wiktor i M. Zakrzewska. Omówiono w nim problematykę candidate experience. Pokazano, że wrażenia i doświadczenia kandydatów z procesu rekrutacji mogą decydować o postrzeganiu firmy jako pracodawcy oraz jako dostawcy usług lub produktów. Celem badań była identyfikacja doświadczeń kandydatów z procesu rekrutacji oraz ocena wpływu tych doświadczeń na budowanie wizerunku pracodawcy. Respondentami były osoby, przynajmniej raz biorące udział w procesie rekrutacji do pracy

i zamieszkujące terytorium Polski. Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwoliła stwierdzić, że negatywne doświadczenia z procesu rekrutacji są zjawiskiem rzadkim w stosunku do doświadczeń pozytywnych. Każde doświadczenie wyniesione przez kandydatów z procesu rekrutacji generuje wpływ na ich dalsze działania związane z firmą, do której aplikowali.

W rozdziale ósmym *Proces adaptacji pracowników zróżnicowanych wiekowo na przykładzie przedsiębiorstwa Instal-Lublin* M. Cichorzewska i A. Kot omówili jeden z etapów procesu zarządzania zasobami ludzkimi – adaptację nowo przyjętych pracowników. Poruszona została problematyka aktualnych zagadnień związanych z zarządzaniem różnorodnością. Celem badań była ocena procesu adaptacji zróżnicowanych wiekowo pracowników w lubelskim przedsiębiorstwie Instal-Lublin. Wykazano, że proces adaptacji pracowników w tym przedsiębiorstwie jest zróżnicowany z uwagi na ich wiek, co umożliwia nowozatrudnionym szybkie wdrożenie do pracy. Zostały zaproponowane usprawnienia, które mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności procesu adaptacji. Pokazano, że dobrze zaadaptowani pracownicy zostają dłużej w przedsiębiorstwie, mają jasną wizję swojej roli i miejsca, a także szybciej wnoszą wkład w jego rozwój. Przejawiają pozytywne postawy wobec pracy, cechuje ich zadowolenie, zaangażowanie organizacyjne, nastawienie na pracę zespołową, większa skłonność do zachowań etycznych.

Rozdział dziewiąty pt. *Rola savoir-vivre i etykiety zawodowej w ocenach pracowników Open Finance* autorstwa G. Jabłczyńskiej i P. Tworek został poświęcony tematyce savoir-vivre i etykiety zawodowej. Podkreślono znaczenie odpowiedniego i nienaganego zachowania w kontaktach interpersonalnych, szczególnie w relacjach zawodowych w dobie Internetu, pojawiających się ulepszeń i innowacji, globalnych organizacji i komunikacji, rozwoju gospodarki cyfrowej. Celem badań było poznanie opinii pracowników firmy Open Finance na temat roli etykiety zawodowej oraz analiza znajomości wybranych zasad. Wykazano, że pracownicy stosują zasady etykiety zawodowej, jednak konieczne są działania skierowane na pogłębienie ich wiedzy oraz postaw w tym zakresie. Zostały zaproponowane konkretne rozwiązania w tym zakresie. Ich wdrożenie pozwoli pracownikom czuć się pewniej w kontaktach z klientami, wydajniej współpracować, budzić większy szacunek wśród swoich klientów oraz kolegów z pracy, a także być lepszymi ludźmi cieszącymi się szacunkiem innych.

Autorkami rozdziału dziesiątego pt. *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym z województwa lubelskiego* są M. Kulisz i A. Myśliwiecka. Swoje badania ukierunkowały na ocenę podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa zajmującego się dystrybucją testów alergologicznych. Wykazały, że logistyka jest jedną ze sfer wymagających wdrożenia przedsiębiorczych działań w celu podniesienia efektywności przedsiębiorstwa. Na podstawie pogłębionych wywiadów z przedstawicielami różnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz obserwacji własnej

wyłoniono szereg problemów w jego podsystemach logistycznych. Respondenci mają świadomość istnienia pewnych niedoskonałości, obawiają się jednak zmian i nie chcą ich wprowadzać. Zaproponowano szereg usprawnień w systemie logistycznym badanego przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że zaniechanie wdrożenia usprawnień w podsystemach logistycznych może doprowadzić do poważnych konsekwencji, w tym do osłabienia pozycji konkurencyjnej.

W monografii zaprezentowano szerokie spektrum badań z zakresu zarządzania współczesnymi organizacjami. Jest to pierwsza publikacja, która w całości składa się z prac badawczych realizowanych przez dyplomantów i ich promotorów z Katedry Zarządzania. W zamyśle redaktorów i autorów ma zapoczątkować serię wydań w kolejnych latach.

Autorzy żywią nadzieję, że spotka się ona z przychylnym przyjęciem czytelników. Przedstawione zagadnienia mogą stanowić inspirację do podejmowania dalszych badań z zakresu przedsiębiorczości organizacyjnej.

Dedykując tę monografię Naszemu Profesorowi, my, jego przyjaciele i uczniowie chcieliśmy przynajmniej krótko przypomnieć znaczący, bogaty i różnorodny dorobek naukowy, dydaktyczny i organizacyjny Profesora. Jest On wciąż ważnym jest dla nas człowiekiem. Przez wiele lat mogliśmy bezpośrednio śledzić, podziwiać i naśladować a także uczestniczyć w Jego działalności na wielu polach. Praca w Jego zespole była dla nas wspaniałym okresem w życiu, a Jego podejście do człowieka było pełne życzliwości. Gdy próbujemy wyjaśnić studentom, czym jest charyzma, to często sięgamy właśnie po przykład Pana Profesora, gdyż jego postawa uosabia znaczenie tego, trudno definiowalnego, słowa. W obecnych czasach, gdzie procedury i przepisy wychodzą na pierwszy plan, a człowiek bywa traktowany jak Owenowska „żywa maszyna”, Jego słowa, że „...ludzi trzeba po prostu lubić”, są dzisiaj jeszcze bardziej żywe. Doskonale oddaje to, jakim Nasz Profesor jest człowiekiem, Ronald Reagan mówiąc, że „...największym przywódcą niekoniecznie jest ten, który robi największe rzeczy – to on sprawia, że ludzie robią największe rzeczy”¹⁰.

Bibliografia

1. Burns P., *Entrepreneurship and small business*, Palgrave Macmillan, New York 2011.
2. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
3. Mayo O.J., Nohria N., *Czas rekinów. Liderzy amerykańskiego biznesu*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007.
4. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
5. Mieszajkina E., *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2020.

¹⁰ <https://victor-mochere.com/pl/best-quotes-from-ronald-reagan> [data dostępu: 19.11.2021].

6. *Profesor i Przyjaciel. Księga jubileuszowa. Prof. dr hab. inż. Włodzimierza Sitko w czterdziestą piątą rocznicę rozpoczęcia pracy zawodowej*, Lublin 2009.
7. Timmons J.A., *New venture creation*, Irwin, Homewood 1994.
8. <https://victor-mochere.com/pl/best-quotes-from-ronald-reagan> [data dostępu: 19.11.2021].

2. Ocena wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w sklepach sieci LPP

Elena Mieszajkina¹¹, Iwona Adamek¹²

2.1. Wprowadzenie

Aktywność przedsiębiorcza zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym na całym świecie jest uważana za główną siłę generującą zatrudnienie oraz napędzającą wzrost gospodarczy i dobrobyt. Dlatego wśród przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania istnieje duże zainteresowanie tym, jak kształtować zachowania przedsiębiorcze oraz mierzyć i analizować ich konsekwencje.

W warunkach turbulentnego i niepewnego otoczenia warunkiem rozwoju organizacji staje się umiejętność wychwytywania i wykorzystywania egzogenicznych i endogenicznych szans. Johan Wiklund i Dean Shepherd twierdzą, że w tym celu należy ukierunkować strategię na przedsiębiorczość¹³. W ostatniej dekadzie problematyka orientacji przedsiębiorczej i zarządzania przedsiębiorczego stała się jedną z najczęściej omawianych w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości¹⁴.

Działania przedsiębiorcze w każdej organizacji mają dwa główne cele: poszukiwanie i tworzenie nowych możliwości inwestycyjnych oraz odnowa strategiczna¹⁵. Obejmują one rozmaite przedsięwzięcia wewnętrzne i decydują o sukcesie strategicznym organizacji, ponieważ pomagają pobudzić, rozruszać wszystkie jej podsystemy. Ich inicjację i realizację zapewniają liderzy, którzy tworzą odpowiednią kulturę organizacyjną, dążą do innowacji oraz akceptują ryzyko¹⁶. Na działalność przedsiębiorczą powinny być ukierunkowane wszystkie organizacje, które chcą odnieść sukces, niezależnie od tego, czy są młode czy stare, małe czy duże, publiczne czy prywatne itp.

Koncepcja zarządzania przedsiębiorczego jest odpowiedzią na narastającą złożoność współczesnych organizacji oraz turbulencję ich otoczenia. H. H. Stevenson definiuje zarządzanie przedsiębiorcze jako zbiór praktyk

¹¹ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

¹² Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy licencjackiej pod takim samym tytułem.

¹³ J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, iss. 1, s. 71–91.

¹⁴ A. Wójcik-Karpacz, *Mediacje relacji orientacja przedsiębiorcza – wynik firmy*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce. Teoria i praktyka” 2017, nr 1, s. 85–97; S.A. Zahra, M. Wright, S.G. Abdelgawad, *Contextualization and the advancement of entrepreneurship research*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, no. 5, s. 6.

¹⁵ W.D. Guth, A. Ginsberg, *Guest editor's introduction. Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, no. 11(5), s. 5–15.

¹⁶ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „Academy of Management Executive” 1995, vol. 19, no. 1, s. 147–156.

zarządzania opartych na szansach, które mogą pomóc organizacji zachować lub zdobyć kluczową pozycję i przyczynić się do tworzenia wartości tak dla niej samej, jak i dla społeczeństwa. W jego ujęciu przedsiębiorczość to podejście do zarządzania skoncentrowane na poszukiwaniu i wykorzystywaniu szans bez względu na obecnie kontrolowane zasoby¹⁷. D.L. Day zdefiniował zarządzanie przedsiębiorcze jako wszystkie działania w zakresie zarządzania, oparte na podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju innowacji na podstawie nowych lub inaczej skonfigurowanych już posiadanych zasobów w różnych sferach organizacyjnych¹⁸. Zarządzanie przedsiębiorcze oznacza nieustanna gotowość i zdolność do rozwiązywania problemów w sposób twórczy i innowatorski, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji. Elastycznie przystosowuje organizację do zmieniających się warunków jej funkcjonowania. Dodatkowo tworzy wartości dla klientów oraz rozwija zachowania przedsiębiorcze personelu. Zarządzanie przedsiębiorcze uważane jest za źródło sukcesu organizacji¹⁹.

Prezentowane badania zostały przeprowadzone w firmie LPP, w której skład wchodzi sklepy odzieżowe takie jak: House, Cropp, Sinsay, Mohito i Reserved. Celem była analiza występowania wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w sklepach sieci LPP oraz opracowanie propozycji działań wzmacniających przedsiębiorcze podejście do zarządzania.

2.2. Zarządzanie przedsiębiorcze we współczesnych organizacjach

Organizacja przedsiębiorcza opiera swoją działalność na poszukiwaniu i wykorzystywaniu szans rynkowych, jest nastawiona na innowacje oraz bazuje na zaangażowaniu ze strony menadżerów i pracowników. Organizacja przedsiębiorcza jest opisywana za pomocą pięciu wymiarów: innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, agresywna konkurencyjność i autonomia. Innowacyjność oznacza wprowadzanie nowych procesów, produktów oraz modeli biznesowych. Proaktywność to aktywne wchodzenie na rynek oraz dążenie do osiągnięcia pozycji lidera na rynku. Podejmowanie ryzyka wiąże się z przeznaczaniem środków na niepewne projekty, których wyniki nie są pewne. Agresywna konkurencyjność pokazuje postawę organizacji wobec konkurentów oraz sposób reagowania na zmiany otoczenia. Autonomia odzwierciedla niezależność jednostek oraz zespołów, które tworzą i rozwijają wizje organizacji²⁰.

¹⁷ H.H. Stevenson, *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Working Paper, 1983, s. 2–3.

¹⁸ D.L. Day, *Research linkages between entrepreneurship and strategic management*, [w:] *The state of entrepreneurship*, D.L. Sexton, J.D. Kasarda (red.), PWS-Kent, Boston 1992, s. 177–163.

¹⁹ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 255–269.

²⁰ E. Mieszajkina, op. cit., s. 220–225.

M. Bratnicki przedstawia istotę organizacji przedsiębiorczej za pomocą takich charakterystyk, jak: współewolucja organizacji i jej otoczenia; potencjał strategiczny; przedsiębiorcze zdolności dynamiczne; orientacja przedsiębiorcza; aktywność przedsiębiorcza; efektywność organizacji. W związku z tym proces przedsiębiorczy jest:

dialektycznym procesem współewoluowania organizacji i jej otoczenia, służącym budowaniu przewagi konkurencyjnej i kreowaniu bogactwa za pomocą rozpoznawania, odkrywania i eksploataowania szans na drodze zarządzania strategicznym potencjałem organizacji wykorzystującym przedsiębiorcze dynamiczne zdolności i ukierunkowanym przez orientację przedsiębiorczą²¹.

A.K. Koźmiński uważa, że najlepiej można scharakteryzować organizację przedsiębiorczą, przeciwstawiając ją organizacji biurokratycznej (rys. 2.1).



Rysunek 2.1. Porównanie organizacji biurokratycznej i przedsiębiorczej

Źródło: A.K. Koźmiński. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podrecznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 168

Przekształcenie organizacji biurokratycznej w organizację przedsiębiorczą odbywała poprzez zmiany, które dotyczyć powinny struktury organizacji, przestrzeganych wartości oraz strategii. Mogą one być reakcją na sytuacje zachodzące w burzliwym otoczeniu, jak również próbą kształtowania nowych potrzeb rynkowych. By przeprowadzić organizację przez proces zmian, kadra

²¹ M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Konstrukty i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 39.

kierownicza powinna posiadać kompetencje przedsiębiorcze, umiejętność wprowadzania innowacji oraz wykazywać się wiedzą menedżerską²².

J.R. Baum, E.A. Locke i K.G. Smith opracowali kompleksowy model rozwoju przedsiębiorczego organizacji, oparty na następujących czynnikach sukcesu: cechy osobowe intraprzsiębiorców; kompetencje osobiste i menedżerskie; motywacja; strategie konkurencji; środowisko biznesowe. Wykazali oni, że znaczący bezpośredni wpływ na rozwój organizacji mają kompetencje menedżerskie, motywacja i strategia konkurencji, natomiast cechy osobiste, ogólne kompetencje i środowisko mają wpływ pośredni. Oznacza to, że rozwój organizacji zależy od tego, czy menedżerowie i pracownicy są proaktywni, czy posiadają odpowiednie umiejętności techniczne, organizacyjne i rynkowe, czy są wysoce zmotywowani, czy mają jasną wizję rozwojową, ambitne cele²³.

Intraprzsiębiorczość, czyli przedsiębiorczość wewnętrzna, to koncepcja zarządzania, która zrodziła się w latach 80. XX wieku. Termin wprowadzony w 1985 r. przez G. Pichnotę obejmuje twórcze, aktywne, innowacyjne działania pracowników podejmowane wewnątrz dużych organizacji gospodarczych. Polegają one na wprowadzaniu innowacyjnych produktów oraz nowych procesów i usług, aby zwiększyć zyski i zapewnić jej rozwój. Ważną cechą tych działań jest wdrożenie nowych pomysłów, które zmieniają istniejące metody zarządzania organizacją, jej strukturę, technologie, kulturę, stosunki międzyludzkie, procesy komunikowania się, działania marketingowe itp. Jest to niezbędne do utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku²⁴. Intraprzsiębiorczość wymaga pełnego zaangażowania pracowników, ich pomysłowości, aktywności, logicznego i sprawnego myślenia, chęci wyrażania własnej inicjatywy, odpowiedniej organizacji oraz determinacji do działania²⁵.

W zarządzaniu przedsiębiorczość przejawia się: w wyborze strategii, w tworzeniu elastycznych struktur, w samodzielnej, inicjatywnej pracy, w promowaniu innowacyjności, w kierowaniu się wiedzą specjalistyczną i menedżerską. Wiedza umożliwia odpowiednie i racjonalne podejmowanie decyzji oraz skuteczne zarządzanie. Dlatego konieczne jest kreowanie nowych potrzeb organizacji oraz ich skrupulatna identyfikacja, tworzenie nowych sposobów wytwarzania oraz nowych produktów, rozwijanie dostaw, sprzedaży oraz obsługi klienta²⁶.

²² M. Dąbrowski, B. Majewski, P. Wachowiak, *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Warszawa 2007, s. 22–23.

²³ J.R. Baum, E.A. Locke, K.G. Smith, *A multidimensional model of venture growth*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 2, s. 292–303.

²⁴ E. Mieszajkina, *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 2(10), s. 79–92.

²⁵ A. Żur, *Intraprzsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, Kraków 2006, s. 135–137.

²⁶ M. Huczek, *Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, vol. 5, s. 94–95.

Zarządzanie przedsiębiorcze cechuje nieustanna gotowość i zdolność do rozwiązywania problemów w sposób twórczy i innowatorski. Ponadto posiada ono zdolność wykorzystywania pojawiających się szans oraz okazji. Elastycznie przystosowuje organizację do zmieniających się warunków jej funkcjonowania. Dodatkowo tworzy wartości dla klientów oraz rozwija zachowania przedsiębiorcze personelu. Zarządzanie przedsiębiorcze jest bardzo ważnym i niezbędnym czynnikiem sukcesu organizacji²⁷.

Aby zarządzanie miało charakter przedsiębiorczy wymaga stosowania pewnych zasad²⁸:

- uwrażliwienie organizacji na zmiany i innowacje;
- odpowiednie skonstruowanie organizacji i przygotowanie się do trudnej pracy przedsiębiorcy;
- tworzenie kultury, sprzyjającej wykorzystywaniu nadarzających się okazji;
- systematyczna miara i ocena przedsiębiorczości i innowacyjności organizacji;
- wprowadzenie odpowiedniego systemu szkoleniowego oraz motywacyjnego;
- zachęcanie do zachowań przedsiębiorczych całej kadry pracowniczej oraz wdrażania ich do codziennej pracy.

Zarządzanie przedsiębiorcze, tak samo, jak i tradycyjne, opiera się na funkcjach planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. Zmienia się jednak ich istota i charakter. W planowaniu wzrasta rola przewidywania, natomiast spada rola planowania systematycznego. W organizowaniu ważnym jest dopasowanie struktury organizacji do wprowadzenia i realizacji nowych pomysłów, często towarzyszy jej uelastycznienie. W przewodzeniu ważne stają się postawy innowatorskie, samodzielne i kreatywne, które są motywowane przez kierownictwo. Proces kontroli wyróżnia się monitorowaniem środowiska zewnętrznego, które powinno być bardzo wnikliwe, aby móc przewidywać zmiany i na nie reagować²⁹.

Determinanty zarządzania przedsiębiorczego, które opisuje T. Kraśnicka to stworzenie warunków do samodzielnej pracy personelu, decentralizacja władzy oraz efektywny system komunikacji. Sprzyja to otwartości, zwiększeniu intensywności kontaktów poziomych i pionowych, ułatwia przekazywanie informacji. Należy zadbać o rezerwy zasobów oraz o system motywacyjny. Ma on za zadanie wspierać postawy przedsiębiorcze oraz obejmować narzędzia finansowe i pozafinansowe. W przypadku kultury organizacyjnej należy zwrócić

²⁷ E. Mieszajkina, op. cit., s. 255–269.

²⁸ M. Huczek, op. cit., s. 96.

²⁹ E. Mieszajkina, op. cit., s. 253–255.

uwagę na wprowadzanie zmian oraz otwartość na innowacje. Bardzo ważna jest akceptacja popełnionych błędów oraz zaufanie wśród pracowników organizacji³⁰.

Zarządzanie przedsiębiorcze wymaga opracowania i wdrożenia polityki oraz odpowiednich działań praktycznych w wielu sferach i dziedzinach. Do jego wymiarów należą³¹:

1. Orientacja strategiczna – ukierunkowanie organizacji na realizację wizji i misji, budowa strategii w oparciu o pojawiających się w otoczeniu szanse.

2. Orientacja na szanse – skoncentrowanie uwagi na okazjach, nie zważając na aktualnie posiadane zasoby. Szybkie wprowadzenie zmian o pochodzeniu zewnętrznym i wewnętrznym.

3. Orientacja na efektywność – nastawienie na uzyskanie efektów, systematyczne mierzenie efektywności, opracowanie systemu uczenia się dla poprawy efektywności.

4. Orientacja na zasoby – racjonalne i efektywne wykorzystywanie zasobów. Dążenie do minimalizacji potrzebnych zasobów, ich dopasowywanie i poszukiwane pod zgłoszone pomysły.

5. Orientacja na innowacje – chłonność na innowacje. Zmiany postrzegane jako szanse a nie zagrożenia. Przydzielanie najlepszych pracowników oraz potrzebnych zasobów do tworzenia i realizacji projektów innowacyjnych.

6. Struktura zarządzania – struktura organizacyjna płaska, elastyczna, z nieformalnymi więziami. Praca zespołowa, decentralizacja, rozległe delegowanie uprawnień, autonomia pracowników, odpowiedzialność za osiągnięcie celu. Różnorodność stylów zarządzania.

7. Filozofia wynagradzania – ocenianie, wynagradzanie oraz awansowanie pracowników w zależności od udziału w tworzeniu i wzroście wartości oraz ilości zachowań przedsiębiorczych.

8. Orientacja na wzrost – głównym celem jest szybki wzrost, przy akceptacji związanego z tym ryzyka.

9. Kultura przedsiębiorczości – niezależność, autonomia i odpowiedzialność pracowników. Traktowanie pracowników jako przedsiębiorców, zachęcanie ich do zachowań przedsiębiorczych, pomysłowości, własnej inicjatywy, wymiany wiedzy oraz poszukiwania szans. Wzajemne zaufanie pracowników organizacji oraz tolerancja niepowodzenia.

Biorąc pod uwagę przedstawione wymiary, można przyjąć, że zarządzanie przedsiębiorcze integruje działania o charakterze przedsiębiorczym z działaniami strategicznymi. Współpraca elementów strategii biznesowej i elementów strategii przedsiębiorczej, decyduje o sposobie osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej³².

³⁰ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2002, s. 258–259.

³¹ E. Mieszajkina, op. cit., s. 258–259.

³² Ibidem, s. 257.

Proces przedsiębiorczy powinien mieć swój początek na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Zadaniem kadry kierowniczej jest opracowanie polityki przedsiębiorczości, odpowiednie jej przedstawienie i promowanie wśród personelu. Polityka ta powinna wywierać wpływ na pracowników, ich postawy i wartości. Jednym z najważniejszych jej składników powinno być wzbogacanie oraz rozwój umiejętności wszystkich zatrudnionych osób. Ponadto zwiększanie zdolności do innowacyjności, a także odpowiednio twórcze rozwiązywanie problemów organizacji. Pomocą w osiągnięciu tych cech jest doskonalenie kadry poprzez szkolenia oraz regularne zebrania kadry kierowniczej z załogą. Jednak muszą być one dobrze zaplanowane i zorganizowane, aby przyniosły właściwy efekt. Rezultatem takich spotkań będzie polepszenie komunikacji pionowej, ale również pomogą one pracownikom zrozumieć decyzje i wybory kierowników naczelnych, a kierownikom – lepiej poznać podwładnych, ich motywacje, wartości i problemy³³.

2.3. Metodologia badań

Obiektem badań była sieć polskich sklepów LPP, w skład której wchodziły: House, Sinsay, Mohito, Cropp i Reserved. Każdy sklep można traktować jako małą firmę, która jest stosunkowo samodzielna. Problem badawczy stanowi pytanie: „Czy i w jakim zakresie w sklepach sieci LPP występują wymiary zarządzania przedsiębiorczego?”. Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy w sklepach sieci LPP stosowane są przedsiębiorcze praktyki zarządzania?

2. Czy sklepy sieci LPP są zorientowane na innowacje?

3. Czy w sklepach sieci LPP jest dobrze rozwinięta kultura przedsiębiorczości?

4. Jaki jest poziom kompetencji kierownictwa sklepów sieci LPP?

Celem badań była analiza występowania wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w sklepach sieci LPP. Teza badawcza brzmi: „W sklepach sieci LPP wymiary zarządzania przedsiębiorczego nie są realizowane w pełnym zakresie”. Zostały sformułowano następujące hipotezy badawcze.

1. Poziom przedsiębiorczości stosowanych w sklepach praktyk zarządzania jest niewysoki.

2. Orientacja sklepów na innowacje jest na niskim poziomie.

3. Kompetencje kadry kierowniczej sklepów wymagają doskonalenia.

4. Kultura organizacyjna sklepów wykazuje cechy kultury przedsiębiorczej.

Do zbadania wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w sklepach sieci LPP został wykorzystany model opracowany przez E. Mieszajkinę³⁴. W tym modelu zaproponowano w przypadku małych firm analizować nie dziewięć, a cztery wymiary

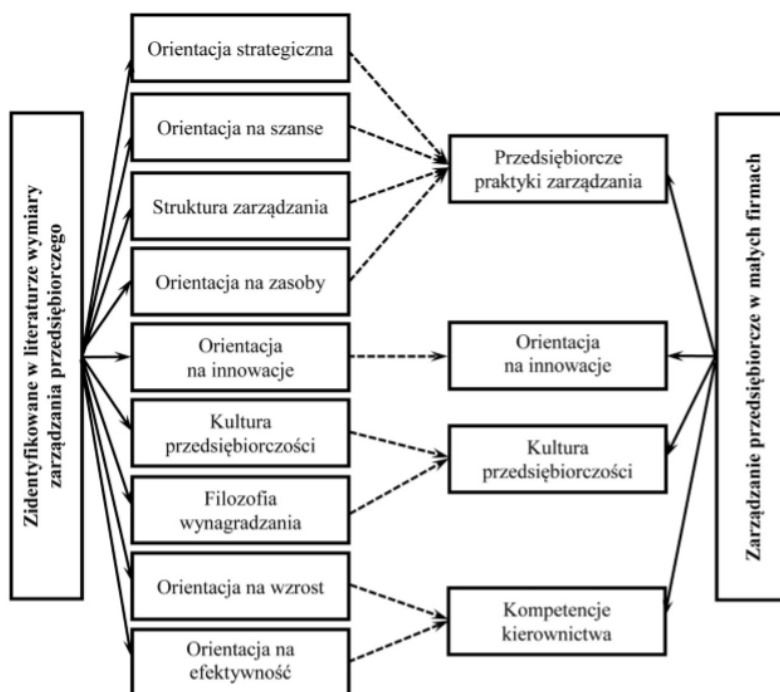
³³ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 170–171.

³⁴ E. Mieszajkina, op. cit., s. 303.

zarządzania przedsiębiorczego: przedsiębiorcze praktyki zarządzania, orientacja na innowacje, kultura przedsiębiorczości, kompetencje kierownictwa (rys. 2.2).

Do weryfikacji sformułowanych tezy i hipotez wykorzystano następujące metody badawcze:

- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa: analiza literatury polskiej i zagranicznej poświęconej tematyce intraprzsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorczego;
- metoda analizy dokumentów: analiza raportów sprzedażowych i innych poszczególnych brandów sieci LPP;
- metoda sondażu diagnostycznego, technika ankietowa: badanie opinii pracowników różnych szczebli sklepów sieci LPP. szczególnie gdy w pracy badane jest 5 różnych brandów sieci LPP.



Rysunek 2.2. Wymiary zarządzania przedsiębiorczego w małych firmach

Źródło: E. Mieszajkina, op. cit., s. 303

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety opracowany przez Autorki. Kwestionariusz składał się z 20 pytań merytorycznych oraz 5 pytań metryczkowych. Respondenci mieli możliwość wyboru jednej z możliwych odpowiedzi, w dwóch pytaniach była możliwość zaznaczenia kilku odpowiedzi, 1 pytanie miało charakter filtrujący z możliwością odpowiedzi tak lub nie.

Badania zostały przeprowadzone w sklepach sieci LPP mieszczących się w galeriach VIVO oraz Felicity w Lublinie. Te dwa centra handlowe zostały wybrane spośród innych, ponieważ w obu mieszczą się wszystkie sklepy wchodzące w skład spółki LPP (House, Cropp, Mohito, Sinsay, Reserved). Sieć LPP zarządza siecią ponad 1700 salonów, przy czym zatrudnia ponad 25 tysięcy pracowników. Posiada sklepy w Europie, Azji i Afryce, ma dobrze rozwiniętą sprzedaż on-line, gdzie w ciągu roku liczba odwiedzających szacuje się w milionach.

W badaniach wzięło udział 80 respondentów. Wśród nich 30% stanowili przedstawiciele kadry kierowniczej salonów, 70% – pracownicy (tab. 2.1).

Tabela 2.1. Liczba respondentów z podziałem na brand oraz stanowisko

Stanowisko	Sklepy					Suma
	House	Cropp	Mohito	Reserved	Sinsay	
Kierownik	4	4	6	6	4	24
Pracownik	10	6	10	20	10	56
Suma	14	10	16	26	14	80

Źródło: opracowanie własne

Wśród respondentów 90% stanowiły kobiety, 10% – mężczyźni. Większość z nich to osoby młode: 70% w wieku 18–25 lat, 30% w wieku 26–30 lat. Staż pracy od 3 do 5 lat zadeklarowało 35% badanych, mniej niż 2 lata – 65%. Wśród respondentów ze stażem 3–5 lat 83% stanowią osoby na stanowiskach kierowniczych. Ze względu na płeć w większości przeważają kobiety.

2.4. Zarządzanie przedsiębiorcze w opinii kierowników i pracowników sieci sklepów LPP

By lepiej ocenić wymiary zarządzania przedsiębiorczego, zostały porównane opinie kierowników (K) i pracowników (P) sklepów sieci LPP.

1. Wymiar „przedsiębiorcze praktyki zarządzania”.

Respondenci zostali zapytani o znajomość misji firmy. Odpowiedzi zaprezentowano w tab. 2.2.

Zaskakującym jest to, że przedstawiciele kadry kierowniczej nie utożsamiają się z misją firmy, a wiele z nich (38%) jej w ogóle nie zna. Lepszą znajomością misji wykazują się pracownicy sklepów, wśród nich jedynie 7% nie zna misji.

Tabela 2.2. Znajomość misji firmy (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Znam misję firmy i utożsamiam się z nią	0	23
Znam misję firmy, ale niezbyt dokładnie	62	40
Kierownik zapoznał pracowników z misją, ale jej nie pamiętam	0	17
Nie wiem, jak brzmi misja, ale wiem, że firma ją posiada	0	13
Nie wiem, czy firma posiada misję	38	7

Źródło: opracowanie własne

Następne pytanie dotyczyło udziału pracowników w opracowywaniu planów (tab. 2.3). Większość kierowników samodzielnie opracowuje plany, bez udziału w tym procesie pracowników. W odpowiedziach kierowników i pracowników pojawiły się pewne rozbieżności. Wszyscy pracownicy deklarują, że kierownicy konsultują z nimi plany krótko- i długookresowe. Potwierdza to tylko 58% przedstawicieli kadry kierowniczej. Pozostali wyłącznie zapoznają podwładnych z planami krótkookresowymi, co oznacza, że nie biorą oni udziału w procesie planowania. W tym przypadku można przypuszczać, że kierownicy stosują taki sposób komunikowania planów, że pracownicy traktują to jako konsultowanie.

Tabela 2.3. Udział pracowników w opracowywaniu planów (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Pracownicy uczestniczą w opracowywaniu planów krótko- i długookresowych	0	0
Kierownik samodzielnie opracowuje plany krótko- i długookresowe, a potem konsultuje je z pracownikami	58	100
Kierownik samodzielnie opracowuje plany krótko- i długookresowe, a potem zapoznaje z nimi pracowników	0	0
Kierownik zapoznaje pracowników z wyłącznie z planami krótkookresowymi	42	0
Nie wiem, czy plany istnieją	0	0

Źródło: opracowanie własne

Ankietowani zostali poproszeni o podanie źródeł informacji, które wykorzystują w procesie identyfikacji szans. Odpowiedzi zawiera tab. 2.4 (można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%).

W opinii obu grup respondentów, głównymi źródłami informacji o sprzyjających dla firmy sytuacjach, które mogłaby wykorzystać, są kierownicy i pracownicy sklepów oraz klienci. Kadra kierownicza korzysta również z danych statystycznych. Można przypuszczać, że pracownicy sklepów nie mają takiego dostępu do danych statystycznych, jak ich przełożeni i dlatego to źródło nie jest

dla nich ważne. Respondenci nie wskazali takiego źródła, jak dostawcy, co jest dość zaskakujące w przypadku sklepów odzieżowych popularnych sieci. Tak samo szkolenia i konferencje nie stanowią źródła inspiracji, co może świadczyć o braku odpowiednich szkoleń lub o ich złej jakości. Mała liczba respondentów korzysta z Internetu w poszukiwaniu szans rozwojowych dla firmy.

Tabela 2.4. Źródła informacji wykorzystywane w procesie identyfikacji szans oraz tworzenia nowych pomysłów (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Kierownicy i pracownicy sklepu	100	100
Klienci	83	100
Dostawcy	0	0
Konferencje i szkolenia	0	0
Dane statystyczne	83	11
Internet	8	4

Źródło: opracowanie własne

W zarządzaniu przedsiębiorczym istotne znaczenie mają współdziałanie i praca zespołowa. Dlatego ankietowani zostali poproszeni o wypowiedź na temat zebrań pracowniczych. Odpowiedzi kadry przedstawiono w tab. 2.5.

Tabela 2.5. Regularność przeprowadzania zebrań pracowniczych w celu omówienia wyników i zmian (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Tak, regularnie	25	25
Tak, ale nieregularnie, tylko kiedy istnieje taka potrzeba	75	75
Sporadycznie, w przypadku pojawienia się jakichś problemów	0	0
Bardzo rzadko	0	0
Takie zebrania nie są przeprowadzane	0	0

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2.6. Podejście do sytuacji problemowych (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Podejście prewencyjne, by nie dopuścić do powstania problemu	25	9
Problemy rozwiązuje się na bieżąco, w miarę ich pojawiania się	51	85
Problemy rozwiązuje się po ich wystąpieniu, kiedy powstały już szkody	0	4
Czasami są opóźnienia w procesie rozwiązywania problemów	0	0
Są poważne utrudnienia i opóźnienia w procesie rozwiązywania problemów	24	2

Źródło: opracowanie własne

W tym przypadku odpowiedzi kierowników i pracowników są identyczne – dwie trzecie respondentów stwierdziło, że zebrania pracownicze są przeprowadzane wtedy, gdy zaistnieje taka potrzeba. Co ciekawe, wszystkie odpowiedzi o regularnych zebraniach pochodziły ze sklepów Reserved, tak w przypadku kierowników, jak i pracowników. W sklepach pozostałych marek brak regularnego omawiania bieżących celów, problemów, wyników może skutkować popełnianiem błędów.

Kolejne pytanie dotyczyło podejścia do pojawiających się w sklepach sytuacji problemowych (patrz tab. 2.6 na s. 34).

Prewencyjne podejście najczęściej jest stosowane przez kierownictwo (25%) i pracowników (9%) sklepów Reserved, w innych sklepach problemy są rozwiązywane przeważnie na bieżąco, w miarę ich wystąpienia. Sposób rozwiązywania problemów przez respondentów prezentuje tabela 2.7.

Główną rolę w sytuacjach problemowych zdaniem kierowników i pracowników odgrywa przełożony, który jedynie konsultuje swoje rozwiązanie z pracownikami, których problem dotyczy. Wspólne rozwiązywanie problemów częściej deklarowane było w sklepach Cropp i Mohito.

Respondenci zostali zapytani o szkolenia, w których uczestniczyli. Odpowiedzi zostały przedstawione w tab. 2.8 (można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%).

Tabela 2.7. Sposób rozwiązywania problemów (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Wspólnie przez kierownika i pracowników, których problem dotyczy	17	18
Głównie przez kierownika, który konsultuje swoje rozwiązanie z pracownikami, których problem dotyczy	59	49
Przez kierownika, który przekazuje swoje rozwiązania pracownikom, którzy mają je wdrożyć	24	33

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2.8. Rodzaje odbytych szkoleń (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Obsługi klienta oraz sprzedaży	100	100
Działań przedsiębiorczych i innowacyjnych	33	0
Pracy zespołowej	1	0
Marketingu, promocji, reklamy	1	0

Źródło: opracowanie własne

W szkoleniach związanych z podstawową działalnością sklepu – obsługą klienta i sprzedażą – uczestniczyli wszyscy kierownicy i pracownicy. Jedynie

jedna trzecia przedstawicieli kadry kierowniczej wzięła udział w szkoleniach z zakresu przedsiębiorczości i innowacji. Nieliczni kierownicy odbyli szkolenia związane z pracą zespołową i marketingiem. Pracownicy w tego typu szkoleniach w ogóle nie brali udziału.

2. Wymiar „orientacja na innowacje”.

Ankietowani wyrazili swoją opinię na temat innowacji wprowadzonych w poszczególnych sferach działalności sklepów. Są one pokazane w tab. 2.9. (można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%).

Innowacyjne rozwiązania pojawiały się przeważnie w sferach sprzedaży i obsługi klienta. Ankietowani na stanowiskach kierowniczych deklarowali także innowacje innych typów – w sferach organizacji przestrzeni i logistyki sklepu oraz – w mniejszym zakresie – marketingu, organizacji pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. Z odpowiedzi pracowników wynika, że zauważają oni te innowacje, które są bezpośrednio związane z ich pracą i dotyczą rutynowych czynności. Można tu odnotować zbieżność z odpowiedziami na poprzednie pytania związane z udziałem pracowników w funkcjonowaniu sklepów, które świadczą o braku lub nieznacznej współpracy kadry kierowniczej i pracowników.

Tabela 2.9. Sfery działalności, w których wprowadzono innowacje (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Organizacja sprzedaży	83	100
Organizacja przestrzeni i logistyki sklepu	50	11
Działania marketingowe	17	0
Obsługa klienta	100	100
Organizacja pracy i zarządzanie zasobami ludzkimi	17	0
Współpraca z innymi sklepami sieci	0	0

Źródło: opracowanie własne

Potwierdzają to odpowiedzi na następane zawarte w ankiecie pytanie dotyczące udziału pracowników w procesie opracowywania i wdrażania innowacji. Wszyscy kierownicy odpowiedzieli, że pracownicy zgłaszają innowacyjne pomysły kierownikom, którzy decydują o możliwości ich wdrożenia. Przeważająca ilość respondentów z grupy pracowników (63%) udzieliła tej samej odpowiedzi. Jedynie 4% pracowników ze sklepów House oraz 9% ze sklepów Reserved stwierdziło, że pracownicy chętnie uczestniczą w tym procesie, otrzymują na to dodatkowy czas i środki, podejmują samodzielne działania i są wspierani przez kierownictwo. W sklepach Mohito 18% pracowników w ogóle nie uczestniczy w tym procesie.

3. Wymiar „kompetencje kierownictwa”.

Następnie respondenci zostali poproszeni o ocenę poziomu kompetencji kadry kierowniczej w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało poziom minimalny, 5 – maksymalny. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.10.

Tabela 2.10. Ocena kompetencji kierownictwa (średnia ocena)

Wyszczególnienie	K	P
Zarządzanie zasobami ludzkimi	4,1	3,8
Planowanie bieżących i przyszłych działań	4,4	4,1
Organizacja pracy salonu	4,4	4,1
Sprzedaż i marketing	4,3	4,2
Przedsiębiorczość	2,8	3,3
Budowa relacji z klientem	4,3	4,4
Kontrola i ocena wyników działalności salonu	5,0	4,4

Źródło: opracowanie własne

Oceny kompetencji kadry kierowniczej dokonane przez przedstawicieli obu badanych grup jest dość wysoka. Kierownicy najwyżej ocenili swoje kompetencje w zakresie kontroli i oceny wyników działalności sklepu, najniżej – w zakresie przedsiębiorczości. Ta ocena wydaje się być dość obiektywna, jeśli porównać ją z odpowiedziami na poprzednie pytania.

Pracownicy sklepów dość równo oceniają kompetencje swoich przełożonych we wszystkich wymienionych obszarach z wyjątkiem przedsiębiorczości. Należy zwrócić uwagę na to, że w grupie kierowników przeważały oceny 4 i 5, natomiast w grupie pracowników pojawiały się oceny 1 i 2. Praktyczne w każdym z obszarów pracownicy niżej oceniają kompetencje swoich przełożonych niż oni sami. Może to oznaczać, że bardziej zwracają uwagę na błędy w zarządzaniu, niż kierownicy.

Respondenci wyrazili swoją opinię na temat narzędzi motywowania stosowanych w sklepach sieci LPP. Spośród 15 propozycji narzędzi kadra kierownicza zadeklarowała stosowanie ośmiu, pracownicy – czterech. Odpowiedzi zostały przedstawione w tab. 2.11 (patrz tab. 2.11 na s. 38).

Respondenci z obu grup jednoznacznie wskazali na elastyczny czas pracy jako najczęściej stosowane narzędzie motywowania. Na drugim miejscu znajduje się motywowanie za pomocą paczek świątecznych, karnetów, kuponów. Trzecim narzędziem, ale dwukrotnie rzadziej wymienianym przez kierowników i czterokrotnie rzadziej przez pracowników, jest sprzyjająca atmosfera w pracy. Zaledwie czterech przedstawicieli kadry kierowniczej stosuje takie narzędzia, jak możliwość podniesienia kwalifikacji oraz indywidualna pochwała, i tylko dwóch – dogodne warunki pracy, awans i premia. Pracownicy w ogóle nie wymienili tych narzędzi. Nikt z ankietowanych kierowników i pracowników nie potwierdził

wykorzystania innych wymienionych w pytaniu narzędzi zachęty: dodatki stażowe, służbowy samochód i/lub telefon, możliwość samorealizacji. Czy taki system motywowania jest efektywny? Opinie respondentów na ten temat zawiera tab. 2.12.

Tabela 2.11. Wykorzystywane narzędzia motywowania (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Elastyczny czas pracy	100	100
Paczki świąteczne, kupony, karnety	92	82
Sprzyjająca atmosfera w pracy	42	20
Możliwość podniesienia kwalifikacji (kursy, szkolenia)	17	2
Indywidualna pochwała od kierownika lub podczas zebrania	17	0
Dogodne warunki pracy (wyposażenie stanowiska)	8	0
Awans	8	0
Premia	8	0

Źródło: opracowanie własne

W ocenie systemu motywowania istnieją istotne różnice w ocenach kadry kierowniczej i pracowników. Po około jednej jedna piątej kierowników i pracowników (byli to głównie przedstawiciele sklepów Reserved) uważa system motywowania za bardzo efektywny. Zdecydowana większość kierowników (80%) ocenia go jako efektywny. Wśród pracowników natomiast tylko połowa respondentów ma takie samo zdanie (48%). Prawie jedna trzecia pracowników oceniła system motywowania jako nieefektywny, niesprzyjający zwiększeniu zaangażowania w wykonywaną pracę.

Tabela 2.12. Efektywność systemu motywowania (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Bardzo efektywny, pracownicy wykazują większe zaangażowanie	20	22
Efektywny, pracownicy utrzymują stopień zaangażowania	80	48
Nieefektywny, pracownicy nie wykazują zaangażowania	0	30

Źródło: opracowanie własne

Następne pytania dotyczyły procesu zgłaszania i realizacji pomysłów przez pracowników sklepów sieci LPP. Wszyscy kierownicy uważają, że pracownicy mają możliwość zgłaszania im swoich pomysłów. Oznacza to otwartość na zmiany oraz na twórcze pomysły. Odpowiedzi pracowników nie były jednoznaczne, chociaż zdecydowana większość (80%) z nich potwierdziła taką możliwość. Można przypuszcza, że część pracowników czuje się niepewnie w kontaktach z kierownictwem sklepu. Wszyscy respondenci na stanowiskach kierowniczych deklarują, że pracownicy przedstawiają im swoje pomysły,

a następie wspólnie decydują, jak i kto będzie je realizował. Pracownicy sklepów mają nieco odmienne zdanie na ten temat. Tylko około połowy z nich (47%) potwierdza opinię kierownictwa. 22% pracowników odpowiedziało, że przekazują swoje pomysły kierownikowi, ale nie uzyskują informacji, czy i jak będą one realizowane, a 26% – że nie przedstawiają swoich pomysłów i propozycji, bo nie wierzą, że będą one rozpatrzone i wykorzystane. Zaledwie 5% pracowników sklepów Reserved przedstawili swoje pomysły kierownikowi i po ich akceptacji samodzielnie je realizują.

4. Wymiar „kultura przedsiębiorczości”.

Respondenci ocenili stopień wzajemnego zaufania wśród pracowników i kierowników sklepów. Ich odpowiedzi przedstawiono w tab. 2.13.

Tabela 2.13. Stopień wzajemnego zaufania wśród pracowników i kierowników (w %)

Wyszczególnienie	K	P
Występuje pełne zaufanie wśród pracowników i kierowników	58	68
Występuje ograniczone zaufanie wśród pracowników	33	15
Brak zaufania między pracownikami	9	17

Źródło: opracowanie własne

Wszyscy kierownicy i pracownicy sklepów Sinsay i Reserved uważają, że mają do siebie nawzajem pełne zaufanie. W salonach marki House i Cropp opinie są podzielone prawie równo pomiędzy pełnym a ograniczonym zaufaniem. Natomiast w salonach Mohito część kierowników i wszyscy pracownicy zadeklarowali brak zaufania. Niewysoki poziom zaufania może być skutkiem istnienia problemów w integracji personelu lub barier komunikacyjnych ze strony kadry kierowniczej.

Ankietowani zostali zapytani, czy atmosfera panująca w pracy sprzyja jej wykonywaniu. Odpowiedzi kierowników i pracowników były identyczne w przypadku każdego sklepu oraz całej próby. 83% badanych ocenia wpływ atmosfery jako pozytywny, sprzyjający osiągnięciu określonych wyników, natomiast pozostałe 17% – jako niesprzyjający. Panująca atmosfera wśród pracowników jest ważnym czynnikiem, który w dużej mierze wpływa na efektywność pracy oraz zaangażowanie pracowników. Należy zwrócić uwagę na zbieżność odpowiedzi respondentów na temat zaufania i atmosfery w pracy. W tych sklepach, gdzie atmosfera jest niesprzyjająca, występuje ograniczone zaufanie lub jego brak. Natomiast tam, gdzie atmosfera jest sprzyjająca również pracownicy mają do siebie zaufanie. Można wnioskować, że istnieje sprzężenie zwrotne pomiędzy atmosfera w pracy i stopniem zaufania wśród personelu.

Na pytanie dotyczące odpowiedzialności pracowników za wykonanie powierzonych celów i zadań 58% kierowników odpowiedziało, że w pełni świadomi tej odpowiedzialności są wszyscy pracownicy, a 42% – że tylko część

z nich. W grupie pracowników 80% respondentów uważa, że w pełni świadomi są wszyscy, a 20% – że tylko część z nich. Zadaniem kierowników jest zapoznanie personelu z ich celami i zadaniami oraz odpowiedzialnością za ich wykonanie. Porównując odpowiedzi na to pytanie z danymi o zebraniach pracowniczych, można zauważyć, że w sklepach, gdzie nie są one regularnie przeprowadzane, świadomość odpowiedzialności pracowników nie jest pełna. W sklepach, gdzie zebrania są regularne (np. Reserved), personel jest w pełni świadomy odpowiedzialności za zadania i cele jakie ma powierzone do wykonania. Można wnioskować, że regularne kontakty przełożonych i podwładnych są niezbędne do wypracowania pełnej świadomości odpowiedzialności za cele i zadania powierzone pracownikom.

Przeprowadzone badania dają możliwość oceny każdego z czterech wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w sklepach sieci LPP:

1. Wymiar „przedsiębiorcze praktyki zarządzania” – hipoteza, że poziom przedsiębiorczości stosowanych w sklepach sieci LPP praktyk zarządzania jest niewysoki, została pozytywnie zweryfikowana. Potwierdza to istnienie następujących sytuacji problemowych:

- słaba znajomość misji firmy;
- brak regularności zebrań pracowniczych i wynikające z tego problemy w przepływie informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami;
- istnienie barier komunikacyjnych;
- niechęć lub nieumiejętność zaangażowania pracowników w proces ustalania celów, podejmowania decyzji, planowania, identyfikacji szans;
- brak prewencyjnego podejścia do rozwiązywania problemów;
- dominacja intuicyjnego stylu zarządzania;
- problemy i trudności w zarządzaniu zasobami;
- ograniczenie tematyki szkoleń do podstawowych zadań.

2. Wymiar „orientacja na innowacje” – hipoteza, że orientacja sklepów na innowacje jest na niskim poziomie także została potwierdzona. Świadczą o tym następujące ograniczenia w procesie innowacyjnym:

- wprowadzenie innowacji wyłącznie w sferach organizacji sprzedaży oraz obsługi klienta;
- brak innowacji menedżerskich;
- nieznaczny udział pracowników sklepów w procesie opracowywania i wdrażania innowacji;
- brak szkoleń w zakresie innowacyjności oraz zachęt dla pracowników, by uczestniczyli w tym procesie.

3. Wymiar „kompetencje kierownictwa” – hipoteza, że kompetencje kadry kierowniczej sklepów wymagają doskonalenia, została przyjęta. Z badań wynika, iż:

- kierownicy dość wysoko oceniają swoje kompetencje menedżerskie, chociaż nie zawsze potwierdzają to odpowiedzi na inne pytania;

- pracownicy także dość wysoko oceniają kompetencje swoich przełożonych, szczególnie w zakresie budowy relacji z klientami i kontroli osiągniętych wyników;
- najniżej oceniono kompetencje w zakresie przedsiębiorczości;
- istnieją braki kompetencyjne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
- niedoskonały system motywowania pracowników ukierunkowany głównie na utrzymanie, a nie zwiększenie poziomu wyników;
- o konieczności doskonalenia kompetencji świadczą problemy wymienione w odniesieniu do poprzednich wymiarów.

4. Wymiar „kultura przedsiębiorczości” – hipoteza, że kultura organizacyjna sklepów sieci LPP wykazuje cechy kultury przedsiębiorczej, została także pozytywnie zweryfikowana. Świadczą o tym:

- dość wysoki poziom zaufania występujący pomiędzy kierownikami i pracownikami sklepów;
- dobra atmosfera w pracy sprzyjająca jej wykonywaniu;
- integracja personelu sklepów, która jest elementem przedsiębiorczego podejścia.

Uzyskane wyniki pozwalają na pozytywną weryfikację postawionej tezy badawczej zakładającej, że w sklepach sieci LPP wymiary zarządzania przedsiębiorczego nie są realizowane w pełnym zakresie.

2.5. Podsumowanie

Badania wykazały, że zarządzanie siecią sklepów LPP nie jest w pełni przedsiębiorcze. Autorzy zajmujących się tą problematyką zwracają uwagę na istnienie pozytywnego wpływu zarządzania przedsiębiorczego na wyniki organizacji³⁵. Niezbędne jest więc podjęcie wielokierunkowych działań, by przekształcić badaną sieć sklepów w organizację przedsiębiorczą. Zacząć można od organizacji regularnych zebrań pracowniczych dla usprawnienia działań we wszystkich analizowanych wymiarach. Oczekiwane efekty to:

- lepsza znajomość misji firmy i utożsamianie się z nią, ponieważ każdy pracownik będzie miał możliwość zapoznania się z jej przesłankami i zrozumienia jej istoty. To samo będzie dotyczyło celów i planów;
- przyspieszenie procesu analizowania i rozwiązywania problemów, zwiększenie udziału w nim pracowników, łatwiejsze wypracowanie prewencyjnego podejścia do problemów;

³⁵ J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 16, no. 1, s. 7–25; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21, s. 135–172; T.L. Pett, J.A. Wolff, *SME opportunity for growth or profit. What is the role of product and process improvement?*, „International Journal of Entrepreneurial Venturing” 2009, vol. 1, s. 5–21; S.A. Zahra, D.F. Jennings, D.F. Kuratko, *The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship. The state of the field*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, vol. 24, iss. 2, s. 45–65.

- wzmocnienie kultury przedsiębiorczości, przekazywanie jej wartości;
- lepsze zintegrowanie personelu.

Następny kierunek działań kierownictwa sklepów to angażowanie podwładnych w ustalanie celów, tworzenie planów, co może pozytywnie wpłynąć na stopień ich kreatywności. Działaniem koniecznym jest modernizacja całego systemu motywowania, przede wszystkim urozmaicenie narzędzi motywowania oraz ukierunkowanie go na zachęcanie i nagradzanie działań kreatywnych, innowacyjnych, rozwój postaw przedsiębiorczych.

Warto podjąć działania w zakresie doskonalenia podejścia do sposobu zgłaszania przez pracowników sklepów pomysłów i propozycji. Promowanie aktywnej postawy, wspieranie ze strony kierowników, udział lub samodzielna realizacja pomysłu przez jego inicjatora posłużą nie tylko uzyskaniu lepszych wyników i wzmocnieniu innowacyjności, lecz także staną się inspiracją do nowych działań w tym zakresie.

Wśród przedstawicieli kadry kierowniczej występuje niezbyt wysoki poziom świadomości, że to oni przede wszystkim odpowiadają za realizację celów i zadań. Zmiany w tym kierunku dokonać można wyłącznie odgórnie, z poziomu centrali sieci. Jest to niezbędne, by kierownicy poszczególnych sklepów w większym stopniu zaangażowali się w proces zarządzania.

Kolejna propozycja dotyczy procesów doskonalenia i szkolenia personelu. Z przeprowadzonych badań wynika, że kadra kierownicza sklepów Reserved posiada najwyższe oceny posiadanych kompetencji. Można by było zastosować metodę benchmarkingu wewnętrznego, wdrożenie której nie wymagałoby dużych nakładów finansowych i czasowych. Należałoby urozmaicić tematykę szkoleń kierowników sklepów, a przede wszystkim skierować ich na szkolenia w zakresie kreatywnego myślenia, innowacyjności i przedsiębiorczości.

Na podstawie badań studialno-literaturowych oraz interpretacji rezultatów przedstawionych badań empirycznych można stwierdzić, że najważniejszym czynnikiem kształtującym wyniki firmy są kompetencje kierownictwa. Wywierają one wpływ na wszystkie pozostałe wymiary zarządzania przedsiębiorczego, a mianowicie na³⁶:

- zdolność innowacyjną firmy, orientując jej strategię na działania o charakterze innowacyjnym, racjonalizatorskim;
- charakter kultury organizacyjnej, przekształcając ją w kulturę przedsiębiorczości, cechującą się takimi wartościami, jak aktywność, inicjatywność, kreatywność, dynamizm, otwartość na nowości i zmianę. W takiej kulturze kierownicy są przedsiębiorcami i innowatorami uznającymi za priorytet rozwój i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy;

³⁶ E. Mieszajkina, op. cit., s. 417–418.

- zakres stosowania przedsiębiorczych, współczesnych rozwiązań i praktyk zarządzania, które stanowią podstawę do opracowania rozwojowego, ambitnego modelu biznesowego firmy.

Należy także wziąć pod uwagę, że wymiary zarządzania przedsiębiorczego mogą wpłynąć na wyniki organizacji jedynie w połączeniu ze sobą, uzyskując efekt synergii.

Bibliografia

1. Baum J.R., Locke E.A., Smith K.G., *A multidimensional model of venture growth*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 2.
2. Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Konstrukty i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie”, Katowice 2011, nr 3.
3. Covin J.G., Slevin D.P., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 16, no. 1.
4. Dąbrowski M., Majewski B., Wachowiak P., *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Warszawa 2007.
5. Day D.L., *Research linkages between entrepreneurship and strategic management*, [w:] *The state of entrepreneurship*, Sexton D.L., Kasarda. J.D. (red.), PWS-Kent, Boston 1992.
6. Drucker, P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
7. Guth W.D., Ginsberg A., *Guest editor's introduction. Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, no. 11(5).
8. Huczek M., *Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, vol. 5.
9. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
10. Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego, Katowice 2002.
11. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21.
12. Lumpkin G.T., Dess G.G., *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „Academy of Management Executive” 1995, vol. 19, no. 1.
13. Mieszajkina E., *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 2(10).
14. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechnika Lubelska, Lublin 2018.

15. Pett T.L., Wolff J.A., *SME opportunity for growth or profit. What is the role of product and process improvement?*, „International Journal of Entrepreneurial Venturing” 2009, vol. 1.
16. Stevenson H.H., *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Working Paper, 1983, 9-384-131.
17. Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, iss. 1.
18. Wójcik-Karpacz A., *Mediacje relacji orientacja przedsiębiorcza - wynik firmy*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce. Teoria i praktyka” 2017, nr 1.
19. Zahra S.A., Jennings D.F., Kuratko D.F., *The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship. The state of the field*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, vol. 24, iss. 2.
20. Zahra S.A., Wright M., Abdelgawad S.G., *Contextualization and the advancement of entrepreneurship research*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, no. 5.
21. Żur A., *Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, Kraków 2006.

3. Metodyka oceny poziomu kreatywności pracownika

Mariusz Sobka³⁷, Roksana Wawryniuk³⁸

3.1. Wprowadzenie

W obecnym świecie, narzucającym coraz szybsze tempo zmian i zasypującym z dnia na dzień nowymi rozwiązaniami, nie wystarczy już podążać w kierunku ulepszania tego, co dobre czy stale zwiększać efektywność, aby być konkurencyjnym na rynku. Zmiany zachodzą tak szybko, że człowiek nie jest w stanie za nimi nadążyć i na wszystkie odpowiedzieć. Przynoszą one nowe sytuacje, problemy, z którymi nie da się uporać za pomocą starych sprawdzonych metod. Należy więc korzystać ze zdobytej wiedzy i doświadczenia w całkiem nowych warunkach, tak, by tworzyć nowe niekonwencjonalne i użyteczne rozwiązania.

Pracodawcy poszukują kreatywnych pracowników. Widać to w ogłoszeniach, a także w reklamach prezentujących wizerunek firmy. Przedsiębiorcy są świadomi, że do zdobycia przewagi konkurencyjnej potrzeba czegoś znacznie więcej niż tylko ciągłe doskonalenie się i wdrażanie ulepszonych rozwiązań na podstawie błędów konkurentów. Kluczem jest pracownik, który nada swojej pracy dodatkowy wymiar – kreatywność, będącą wartością nieocenioną dla firmy. To przez jego ręce realizowane są wizja i cele firmy.

Słowo kreatywność ma około 37600000 wyników w popularnej wyszukiwarce internetowej. Przeglądając ogłoszenia o pracy można spotkać w nagłówkach: „[...] podejmie współpracę z kreatywnymi, przebojowymi ludźmi”, „kreatywny grafik komputerowy” itp.. Przedsiębiorcy nazywają swoje działalności „kreatywnymi” i zachęcają tym określeniem potencjalnych pracowników do zatrudnienia w swojej firmie. Słowo „kreatywność” jest kojarzone z postawą oryginalną, odrzucającą nudę, tworzeniem nowości. Wskazuje na nietuzinkowość, wartość dodaną. Kreatywność sprawia, że osoba łamie powszechnie znane schematy myślenia, wybiega o pół kroku do przodu, wyszukując nieszablonowe rozwiązania, dzięki czemu jest zaradna, elastyczna w działaniu. Są to cechy najbardziej pożądane na rynku pracy. Taki pracownik przez swoje własne ambicje będzie zaangażowany w dążenie do realizacji celów firmy, a więc jego kreatywność stanie się niematerialnym i nieocenionym zasobem organizacji przyczyniającym się do osiągnięcia sukcesu przez firm. To, co nabiera coraz większego znaczenia obecnie i stanowi istotny czynnik konkurencyjności, znajduje się w wymiarze niematerialnym i jest generowane przez ludzi, są to: umiejętności i pomysły, czyli kreatywność³⁹.

³⁷ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

³⁸ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pod takim samym tytułem.

³⁹ M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka, *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*,

Kreatywność pracownika jest zatem znaczącym czynnikiem realizacji celów firmy i stanowi kluczowe źródło zdobycia przewagi konkurencyjnej w każdej branży.

Rekrutacja kreatywnych pracowników stanowi ogromne wyzwanie, szczególnie biorąc pod uwagę złożoność i nieoczywistość tego pojęcia. Trudność sprawia zdefiniowanie kreatywności, a co dopiero mierzenie cechy dla potrzeb zatrudnienia. Istnieje silna potrzeba określenia zapotrzebowania na kreatywnych pracowników pod kątem realizacji celów firmy, a więc użyteczności ich cech i predyspozycji twórczych w działaniach organizacji. Mając taką wiedzę i świadomość potrzeb organizacji można stworzyć sylwetkę kreatywnego pracownika. Na jej podstawie oraz poprzez identyfikację szczegółowych czynników kreatywności, które będą punktem wyjścia, można zbudować narzędzie do pomiaru tej jakże istotnej cechy pracownika.

Dla potrzeb weryfikacji stworzonego narzędzia do oceny poziomu kreatywności, wybrano firmę „Poszukiwacze Przygód”. Działa ona w sektorze turystyki i rekreacji, organizuje wypoczynek dla dzieci i młodzieży w formie obozów letnich, zimowisk i innych form spędzania czasu dla grup szkolnych. Docelowym odbiorcą usług organizacji są dzieci i młodzież, a więc klient szczególnie wymagający odpowiedniego podejścia i przygotowania. Dodatkowo taka praca wyjątkowo egzekwuje twórcze myślenie, elastyczność w działaniu, umiejętności szybkiego reagowania w nieznanych, zaskakujących sytuacjach. To wszystko składa się na kreatywność, która istotnie wpływa na jakość świadczonych usług. Założeniem firmy Poszukiwacze Przygód jest rekrutacja kreatywnych pracowników na stanowisko wychowawcy.

Zbadanie celów firmy oraz zapotrzebowania na kreatywnych pracowników w oparciu o analizę dostępnej literatury dało podstawę do stworzenia narzędzia do pomiaru i oceny kreatywności pracownika. Założeniem było wpisanie narzędzia w rekrutację pracowników, ze względu na specyfikę strategii firmy, dlatego zaproponowano pomiar kreatywności na każdym etapie rekrutacji oraz w trakcie przedsezonowych szkoleń pracowników. Skonstruowane narzędzie zostało przetestowane podczas eksperymentu. Wszystkie wnioski na temat jego użyteczności zostały opisane i stanowią podstawę do dalszych prac w kierunku udoskonalenia narzędzia i wdrożenia go w wybranej organizacji.

3.2. Kreatywność pracownika – badania literaturowe

W literaturze przedmiotu możemy poznać kreatywność jako pojęcie niejednoznaczne i wielowymiarowe, a charakter badań w dużym stopniu zależy od przyjętego punktu widzenia. Autor tego punktu widzenia przedstawił swoje poglądy w poniższej tabeli⁴⁰.

Ecorys Poslak S.A., Warszawa 2009, s. 24

⁴⁰ M. Brzeziński, *Organizacja Kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 14.

Tabela 3.1. Definicje kreatywności charakterystyczne dla różnych dziedzin nauki

<i>Kreatywność</i> – powszechna cecha natury ludzkiej, którą można odnaleźć w każdym człowieku
<i>Kreatywność</i> to cud połączenia dziecięcej, niczym nieograniczonej energii z czymś przeciwnym i wrogim – poczuciem porządku wynikającym ze zdyscyplinowanej inteligencji dorosłego
<i>Kreatywność</i> – cechy osobowości, przekonania, zespół wartości i motywacje oraz zainteresowania cechujące jednostki kreatywne
<i>Kreatywność</i> to wyjście poza to, co powszechne i oczywiste
<i>Kreatywność</i> oznacza skok w nieznaną, gdzie nie ma wyznaczonych szlaków, skąd nikt dotychczas nie powrócił, by służyć nam za przewodnika
<i>Kreatywność</i> – doświadczenie prowadzące do duchowości
<i>Kreatywność</i> – rezultat dojrzałości intelektualnej, emocjonalnej, warsztatu działania, wiedzy
<i>Kreatywność</i> – przedstawienie poznanej wcześniej treści w nowym układzie, w którym podstawą jest wiedza, doświadczenie, otwartość, niezależność, oryginalność, wrażliwość i zdolność godzenia przeciwstawnych wartości
<i>Kreatywność</i> – zakwestionowanie oraz restrukturyzacja posiadanej wiedzy, która umożliwia nowy wgląd w istotę danego zagadnienia
<i>Kreatywność</i> – twórcze działanie lub wytwory tego działania bardziej niż zewnętrzne nastawienie albo dyspozycja, „robienie czegoś zwykłego w niezwykle sposób”
<i>Kreatywność</i> – zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, przynoszącego nowe rozwiązania, pomysłowość
<i>Kreatywność</i> – proces rozwijania i wyrażania nowatorskich pomysłów w celu zaspokajania potrzeb lub rozwiązywania problemów
<i>Kreatywność</i> – działalność człowieka przynosząca rezultaty obiektywnie lub/i subiektywnie nowe i wartościowe we wszystkich dziedzinach życia, zwłaszcza w nauce, sztuce i kulturze
<i>Kreatywność</i> – umiejętność tworzenia albo wprowadzania w życie czegoś nowego: nowego sposobu rozwiązania problemu, nowej metody lub urządzenia, nowej formy lub projektu czy dzieła artystycznego
<i>Kreatywność</i> – zdolność do znajdowania nowych rozwiązań, generowania nowych pomysłów czy wymyślania nowych produktów
<i>Kreatywność</i> – zdolność do kojarzenia spraw, które pozornie nie mają ze sobą związku, a przez to do znajdowania nowych rozwiązań, pomysłów i produktów
<i>Kreatywność</i> – zdolność twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny i unikatowy sposób, przyjmowania nowych założeń, widzenia rzeczy z nowej perspektywy, wysuwania pomysłów, robienia czegoś nowego lub tego samego, lecz w lepszy sposób, jak również niezwykle kojarzenie różnych myśli i poglądów

Źródło: M. Brzeziński, *Organizacja Kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 14

Analizując przedstawione powyżej definicje można wywnioskować, że nawiązują one do wielu różnych dziedzin i dyscyplin nauki, m.in. takich jak: biologia, filozofia, politologia, psychologia, turystyka, teologia, zarządzanie wiedzą, kultura i sztuka, medycyna, kryminalistyka. To wielodyscyplinarne podejście do pojęcia kreatywności jest dowodem na jego wielowymiarowość, a treść opisów ukazuje jego różnorodność. W wymienionych powyżej definicjach można doszukać się jednak wielu wspólnych określeń, w których to kreatywność sprowadza się do zdolności wykorzystania przez człowieka umysłu do twórczego rozwiązywania problemów, korzystając z dostępnej wiedzy i łącząc pozornie niezwiązane ze sobą fakty, a także do tworzenia błyskotliwych pomysłów w postaci nowatorskich rozwiązań, koncepcji i produktów. Można się pokusić o przyjęcie ostatniego z wymienionych w tab. 3.1 pojęć jako definicję opisującą i zawierającą wszystkie ją poprzedzające. Kreatywność jest jednak pojęciem niezwiązanym z żadną konkretną dziedziną. Jest zagadnieniem z zakresu psychologii twórczości, która bada mechanizmy powstawania „czegoś nowego” – tworzonego w niewidzialnych zakamarkach mózgu i niezbadanych zjawiskach ludzkiego umysłu. z tego punktu widzenia jest traktowana jako proces, który dąży do stworzenia nowego rozwiązania, akceptowanego przez określoną grupę i użytecznego przez pewnie okres czasu⁴¹.

Pojęcie kreatywności w literaturze opisywane jest w bardzo różnych ujęciach. Tony Proctor zebrał kilka różnych teorii⁴²:

1. Teoria dwóch mózgów – podczas chirurgicznych eksperymentów prowadzących do rozszczepienia dwóch półkul, zbadano ich zdolności myślenia i odkryto, że każda odpowiada za inne procesy myślowe i posiada własną pamięć. Lewa półkula odpowiada za symbole, słowa, logikę, osady, mowę, zdolności matematyczne, a prawa za obrazy zmysłowe, marzenia senne, uczucia i obrazowanie. W tej teorii kreatywność polega na koordynacji procesów myślowych zachodzących w obu półkulach mózgu. (Le Boeuf, 1990, California Institute of Technology).

2. Proces twórczego myślenia – teoria wyróżniająca cztery fazy myślenia twórczego⁴³:

- faza przygotowania – gromadzenie wiedzy, stawianie pytań: Co? Kto? Jak? Gdzie? Kiedy? Dlaczego?;
- faza inkubacji – kojarzenie zebranych informacji, okres bezczynności lub zmian w postępowaniu będących rezultatem wprowadzenia informacji pobudzających do twórczego myślenia, świadome i nieświadome myślenie o problemie;

⁴¹ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 17.

⁴² T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, tł. Janiszewski A., Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001, s. 49–53.

⁴³ <https://prezi.com/zj9id5y2u0ur/fazy-procesu-tworczego-myslenia/> [dostęp: 19.02.2019].

- faza iluminacji/olśnienia – generowanie konkretnych pomysłów, znalezienie rozwiązania problemu (tzw. Przeżycie – AHA!);

- faza weryfikacji – weryfikacja pomysłów pod kątem wcielenia w życie, sprawdzenie istotności rozwiązania;

3. Podejścia do myślenia:

- łaska – tajemniczość działania ludzkiej wyobraźni, intuicji czy iluminacji, nieodkryte działanie ludzkiego potencjału, będącego poza działaniem w granicach normy sprawiają, że kreatywność postrzegana jest jako dar boży;

- przypadek – przeciwieństwo daru bożego, kreatywnością kieruje przypadkowy bieg wydarzeń;

- osobowość – kreatywność wpisana w zestaw cech człowieka, której można się nauczyć poprzez ćwiczenia lub wydobyć usuwając bariery ograniczające pracę mózgu, nieodłączny element ludzkiego życia;

- asocjacje – podstawą pomysłów twórczych jest adaptowanie procedur z jednej dziedziny przy rozwiązywaniu problemu z innej dziedziny;

- poznanie – kreatywność jako rezultat procesów poznawczych (rozpoznanie, rozumowanie, rozumienie), długotrwałe intensywne myślenie nad problemem pozwala odkryć istotne informacje. Ludzki umysł sprawia, że trudne, złożone problemy postrzegane są jako bardzo atrakcyjne. Silna motywacja i zdolność koncentracji przez długi czas to cechy osoby o twórczym umyśle.

K. Smitd rozróżnia kreatywność od twórczości przypisując twórczość do cech osobowości, a kreatywność określając jako formę konkretnego zachowania, czego wytworami mogą być wiersze, utwory literackie, kabaretowe dowcipy lub samo zachowanie, np. układ choreograficzny. Zupełnie odwrotne ujęcie przedstawia w swojej pracy Aneta Sokół. Kreatywność w jej ujęciu jest związana z osobowością człowieka, nie z tym co stworzył. Jest to zdolność do postawy twórczej i skuteczność w twórczym myśleniu⁴⁴. Podobne spojrzenie na to zagadnienie można odnaleźć w książce *Kreatywni i biznesie*: „Kreatywność jest zdolnością do tworzenia nowych rozwiązań”⁴⁵. Idąc dalej, wynikiem myślenia kreatywnego powinny być możliwe do wdrożenia oryginalne rozwiązania. Jak twierdzi autor w dalszych rozważaniach, procesem tym można zarządzać. Nie jest to nieodłączne działanie ludzkiego umysłu. Wymaga siły woli, energii i wolności w przepływie myśli, a przede wszystkim decyzji. Osoba kreatywna nie zawsze musi myśleć kreatywnie. Ellis Paul Torrance, ekspert w dziedzinie badań nad kreatywnością, twierdzi, że wykorzystywanie jej potencjału twórczego objawia się w myśleniu podczas poszukiwania nowych rozwiązań i działaniu w celu rozwiązania problemu. Osoba kreatywna jest ciekawa świata, dociekliwa oraz ambitna w poszukiwaniu rozwiązań i wprowadzaniu w życie innowacji.

⁴⁴ A. Sokół, *Zarządzanie twórczością w organizacji. Koncepcja, metody i narzędzia*, CEDEWU.PL, Wydanie I, Warszawa 2015, s. 39.

⁴⁵ Fazlagić J., *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015, s. 18.

Działalność biznesowa jest napiętnowana ciągle pojawiającymi się problemami – są one codziennością. Jednak nie wszyscy biznesmeni są jednostkami kreatywnymi, a nawet nie wszyscy kreatywni biznesmeni wykorzystują swoją kreatywność. Trudno zdefiniować to pojęcie jako cechę, którą się posiada lub nie. Nie jest to cecha dychotomiczna⁴⁶. Może być wykorzystywana lub nie. Wszystko zależy od możliwości i okoliczności. Jeden dzień będzie napiętnowany niecodziennymi rozwiązaniami napotkanego problemu, a dwa dni później trudno będzie znaleźć więcej niż jedno wyjście z trudnej sytuacji. Pierwszego dnia kreatywności będzie sprzyjało oderwanie umysłu od prostoliniowego myślenia, w przypadku drugiej sytuacji umysł może być za bardzo zmęczony bieżącymi sprawami, aby wymyślać twórcze rozwiązania. Twierdzenie Sarnofa Mendicka mówi, że „Kreatywne myślenie to kojarzenie ze sobą różnych elementów w nowe kombinacje”, a „Procesy kojarzenia są niezbędne w powstawaniu twórczych myśli”.⁴⁷ Jan Fazlagić zebrał kilka definicji kreatywności spotykanych w literaturze które przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 3.2. Definicje kreatywności w literaturze

Autor	Definicja kreatywności
Edward Nęcka	„Kreatywność przejawia się zwykle w jakiejś formie obserwowalnego zachowania polegającego na produkcji nowych i wartościowych wytworów”
Joseph O’Connor	„Kreatywność polega na odpowiednim zespoleniu swoich umiejętności w celu zwrócenia ich na drogę nieznaną i stworzenia w ten sposób nowej wartości”
Katarzyna Gozdek-Michaelis	„Kreatywność jest nową kombinacją starych elementów”
Maks Wertheimer	„Kreatywność oznacza rozbicie i zmianę struktury wiedzy w celu uzyskania nowego spojrzenia na istotę zagadnienia”
Ruth Richards	Kreatywność jest to „ucieczka od umysłowej stagnacji”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Fazlagić, *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015, s. 25

Według NACCCE (National Advisory Committee on Creative and Cultural Education) kreatywność wyróżniają następujące cechy⁴⁸:

- kreatywność zawsze wymaga użycia wyobraźni w myśleniu lub zachowaniu;

⁴⁶ J. Fazlagić, op. cit., s. 25.

⁴⁷ S. A. Mednick, *The Act of Creation*, New York, 1964, s. 38.

⁴⁸ K. Smith, P. Llozd, *Developing Creativity for Learning in the Primary School. A Practical Guide for School Leaders*, UK: A National College For School Leadership 2004, s. 3.

- kreatywne działanie jest działaniem celowym, tj. skierowane na osiągnięcie określonego celu;

- proces kreatywnego myślenia powinien wygenerować coś oryginalnego;
- efekt powinien być wartościowy w odniesieniu do założonych celów.

Wymienione przez *NACCCE* cechy kreatywności wskazują na sposób, celowość oraz skutki tego procesu myślenia. Według światowego eksperta w zakresie kreatywnego myślenia – E. De Bono – trzeba być człowiekiem myślącym, aby w pełni wykorzystać umiejętności kreatywnego myślenia⁴⁹. Cechy charakteryzujące człowieka myślącego:

- zaufanie do samego siebie i posiadanych umiejętności myślenia;
- koncentracja – umiejętność świadomego zabrania się do myślenia i skupienia uwagi na konkretnym zagadnieniu;
- definiowanie celu myślenia i określenie sposobów jego osiągnięcia;
- świadomość wielu dobrych rozwiązań – nie zawsze pierwsze rozwiązanie jest tym najlepszym, nie zawsze też kilka podanych rozwiązań zamykają pulę wszystkich dobrych;
- docenianie wartości swojej pracy – nawet świadomość tego, że problem wymaga dalszego rozważenia stanowi pewne osiągnięcie;
- myślenie jest sztuką, którą warto doskonalić i obserwować;
- myślenie w celu ulepszeniu świata, poprzez podejmowanie właściwych decyzji i doskonalenie sposobów postępowania.

Osoba charakteryzująca się kreatywnością może zostać rozpoznana poprzez⁵⁰:

- rozwiązywanie napotkanych problemów poprzez wykorzystanie wcześniej nabytej wiedzy i umiejętności;
- zdolność identyfikacji nowo zaistniałych problemów, celowość działań;
- czynny udział w ciągłym procesie uczenia się metodą prób i błędów.

Osoby kreatywne charakteryzują się wieloma cechami⁵¹. Są ekspresyjne, mają łatwość wyrażania swoich myśli i uczuć. Nie boją się publicznie komentować lub wypowiadać się na dany temat. Chętnie podejmują ryzyko, niekoniecznie związane z czymś niebezpiecznym, ale chociażby w sytuacji, kiedy nie znają drogi lub nie mogą przewidzieć, co się wydarzy, kiedy postąpią inaczej niż wszyscy. Mają poczucie humoru. Nie muszą bazować na dowcipach lub tekstach z kabaretu. Sami są twórcami zabawnych komentarzy, żartów sytuacyjnych. Wykorzystują grę słów, aby rozbawić codzienność. Posiadają intuicję i korzystają z jej odpowiedzi. Dobrze radzą sobie w chaotycznych sytuacjach. Mają umiejętność koncentracji. Potrafią zachować spokój, doskonale opanować stres, nawet, kiedy dostaną wiele sprzecznych informacji. W takich sytuacjach korzystają z umiejętności syntezy faktów, łącząc je w spójną analizę, grupując

⁴⁹ J. Fazłagić, op.cit., s. 24–25.

⁵⁰ Ibidem, s. 26.

⁵¹ Ibidem, s. 51–53.

w logiczne zbiory. Samo poszukiwanie rozwiązań daje im ogromną satysfakcję, która może być znacznie lepszą motywacją niż pieniądze. Są ciekawi nietypowych sytuacji, które nie wpisują się w standardy, są pewnym odstępstwem od reguł. Wykazują zdolność empatii, która sprzyja kreowaniu pomysłów dla dobra ludzkości. Czerpią radość z eksperymentowania i testowania swoich pomysłów. Stanowią wyzwanie dla świata.

Osoba kreatywna wykazuje się również odwagą, która objawia się w wyrażaniu własnego zdania, również w temacie własnej wartości, przedstawiania pomysłów, w wystąpieniach publicznych. Jej sposób bycia przejawia cechy eksperta pasjonującego się rozwiązywaniem problemów i ulepszaniem otoczenia oraz dziecka poszukującego zabawy. Połączenie tych cech daje niezwykłą osobowość, która nie nudzi się życiem i zawsze ma co robić. Zagłębiając się jeszcze bardziej w cechy osoby kreatywnej, można dostrzec kilka sprzeczności w jej zachowaniach i postawach. Warto się temu przyjrzeć, szczególnie mając na celu zatrudnienie takiej osoby. Podczas rekrutacji pracodawcy coraz częściej zawierają kreatywność w wymaganiach lub oczekiwaniach na wielu stanowiskach, nie do końca zastanawiając się, z czym ściśle wiąże się zatrudnienie takiej osoby. Może ona wnieść ogromną wartość do firmy, pod warunkiem zapewnienia jej odpowiednich warunków do korzystania z zasobów swojej kreatywności. Jeśli jednak się o to nie zadba, wówczas zostanie stłumiona, a efektywność i motywacja takiej osoby radykalnie spadnie, co w efekcie będzie niekorzystne dla firmy, a jeszcze szybciej skończy się jej odejściem.

Nasuwa się kolejne zasadnicze pytanie: od czego zależy kreatywność pracownika? Literatura przedmiotu wskazuje na cztery komponenty, od których zależy kreatywność pracownika⁵². Pierwszy z nich to wiedza specjalistyczna. Objawia się ona w dogłębnym rozumieniu pracy na stanowisku oraz wiedzy z działalności firmy. Umiejętności twórczego myślenia pozwalają na postrzeganie spraw z innej perspektywy, dostrzegać związki i zależności tam, gdzie inni widzą chaos. Osobowość przedsiębiorcza wiąże się z umiejętnością przyjmowania porażek, dostrzeganiem szans zamiast zagrożeń, posiadaniem „przedsiębiorczego instynktu” – wyczuwaniem szans rynkowych. Silna motywacja wewnętrzna buduje postawę wytrwałości i uporu. Jednak zamiast bodźców finansowych, wpływ mają tutaj ciekawość poznawcza i satysfakcja z samego rozwiązywania problemów bądź też samej pracy.

Rekrutując pracowników kreatywnych należy poszukiwać w CV lub też w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej doświadczeń wskazujących na powyższe wymienione cechy. Rys. 3.1. przedstawia graficzną prezentację komponentów kreatywności.

Fazlagić w swojej książce zatytułowanej *Kreatywni w biznesie*⁵³ wymienił kilka metod pobudzania kreatywności pracowników.

⁵² J. Fazlagić, op. cit., s. 58–59.

⁵³ Ibidem, s. 26–28.

Jedna z nich ma na celu wzbudzenie kreatywności w pracownikach poprzez chwilowe oderwanie ich od codziennych obowiązków, zapewnienie możliwości ‘nic nie robienia’, co ma sprzyjać spokojnemu przemyśleniu lub wyciszeniu. Są to tzw. *chillout rooms*. Inne w tej grupie działań stanowią „gry symulacyjne”, polegające na pracy zespołowej, jednak na innych zasadach – gdzie nie trzeba trzymać się codziennych sztywnych ograniczeń, a w zamian za to można przenieść się w wirtualny świat. W takich warunkach grupy tworzą nowatorskie projekty lub opracowują strategię. Ma to na celu otwarcie się na pomysły innych i dzielenie się nimi, co w przyszłości wpływa na wzrost kreatywności w pracy i poza nią.



Rysunek 3.1. Komponenty kreatywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Fazlagić, op. cit., s. 58

Kolejnym działaniem jest zaprezentowanie w praktyce nowego rozwiązania, jakiejś innowacji i zachęcanie do udziału pracowników, którzy, najpierw jako testerzy, staną się pierwszymi opiniodawcami potwierdzającymi korzyści płynące z innowacji. Ta metoda sprzyja zwiększeniu zaangażowania pracowników w działania firmy oraz ich motywację do dalszych działań, co również przyczynia się do zwiększenia kreatywności.

Organizacje korzystają również z usług coach'a, którego rola opiera się na wsparciu w opracowaniu strategii komunikowania i wdrożenia innowacji. Coaching zespołowy jest formą pracy coach'a z zespołami nad innowacyjnością i jej wdrażaniem, co w praktyce pozwala na efektywne zbieranie informacji. Korzyści, jakie płyną z takiej współpracy są widoczne jednocześnie na poziomie

projektu i organizacji w postaci zarządzania wiedzą w organizacji oraz właściwym wspieraniu celów zespołu oraz poszczególnych pracowników.

Kolejnym sposobem wspierania kreatywności jest utworzenie specjalnej jednostki w organizacji w celu zbierania sugestii pracowniczych oraz zagwarantowanie im rzetelnej i efektywnej oceny. W efekcie generują się korzyści: zarówno dla pracowników, jak i dla firmy. Ci pierwsi mają możliwość „rozwinąć skrzydła”, oderwać się od codzienności, spojrzeć na zagadnienia z szerszej perspektywy i dogłębnie je przeanalizować, a to wszystko skutkuje większą śmiałością wypowiedzi i działań oraz mniejszym uczuciem frustracji z powodu monotonnej pracy. Dla drugiej z kolei takie rozwiązanie może być źródłem nowych innowacyjnych produktów lub usług, a to w kontakcie z klientem przekuwa się na polepszenie wizerunku formy i prowadzi do sukcesu firmy.

Pracując nad zagadnieniem organizacji kreatywnej, M. Brzeziński opracował schemat obrazujący ujęcie pięciu obszarów kreatywności składających się na kreatywne środowisko organizacji⁵⁴. Są to:

- kreatywność indywidualna – potencjał twórczy pojedynczego pracownika, wynikający z jego inteligencji, świadomości twórczej oraz umiejętności korzystania z przyswojonej wiedzy i zdobytego doświadczenia;

- kreatywność zespołowa – potencjał twórczy umysłu zespołu, utworzony poprzez połączenia kreatywności indywidualnych pracowników wchodzących w skład zespołu;

- kreatywność organizacji – potencjał twórczy umysłu organizacji, będący połączeniem kreatywności zespołowej z kreatywnością indywidualną;

- kreatywność zespolona – potencjał twórczy zespolonego umysłu organizacji, stanowiący spoiwo powyższych rodzajów kreatywności, nadający spójny dynamiczny twór do jednoczesnego, wspólnego korzystania;

- kreatywność otoczenia – potencjał twórczy pozyskiwany i wykorzystywany na zewnątrz organizacji: w relacjach z klientami, kooperantami, firmami doradczymi, partnerami biznesowymi itp.

Tworząc organizację kreatywną należy w sposób szczególny tworzyć jednoczyć komponenty dwóch wymiarów kreatywności: indywidualnego i zbiorowego. Rezultatem procesu łączenia obu tych wymiarów będzie powstawanie unikatowej przestrzeni organizacji, w której nieustannie będą rodziły się twórcze pomysły i rozwiązania.

Mając do czynienia z tak niejednoznacznym i wielowymiarowym pojęciem, jakim jest kreatywność, trzeba widzieć, że proces jej pomiaru i oceny jest złożony. Należy więc umiejętnie dobrać narzędzia do jej pomiaru, aby dostatecznie, na miarę potrzeb zbadać to zjawisko, wspomagać je i jak najrzetelniej zweryfikować jego występowanie. Ocena poziomu kreatywności może w szczególny sposób

⁵⁴ M. Brzeziński, op.cit., s. 60.

przysłużyć się organizacji podczas procesu rekrutacji i selekcji pracowników, kiedy stanowisko pracy wymaga twórczych pracowników.

Wśród narzędzi opisanych w literaturze przedmiotu można odnaleźć kwestionariusze oceny twórczości⁵⁵, polegające na testach oceny obiektywnej oraz subiektywnej – wymagające od osoby badanej wskazania lub opisu swoich dokonań twórczych. Wśród listy narzędzi znajdują się też takie, które pozwalają przeanalizować kreatywność podczas obserwacji uczestników warsztatów.

Tab. 3.3. zawiera spis wybranych rodzajów kwestionariuszy służących do pomiaru twórczych osobowości⁵⁶.

Tabela 3.3. Wybrane rodzaje kwestionariuszy pomiaru twórczych osobowości

AUTOR	ZAŁOŻENIA
TESTY MYŚLENIA DYWERGENCYJNEGO	
Guilford (1967/1978)	<i>Guilford's Alternative Uses Task</i> (Test Odległych Konsekwencji, Test Niezwykłych Zastosowań) Werbalne testy polegające na wymianie w ograniczonym czasie różnych nietypowych zastosowań dla przedmiotów codziennego użytku, np. cegły i gazety
Wallach i Kogan (1965)	<i>Wallach-Kogan Creativity Test (WKCT)</i> (Testy Twórczości Wallacha i Kogana) Testy werbalne i dwa testy figuralne
Torrance (1972, 1988, 1990)	<i>Torrance Test of Creative Thinking (TTCT)</i> (Test myślenia kreatywnego Torrance'a) Testy werbalne (TTCT-W) mierzą płynność, giętkość i oryginalność, a testy figuralne (TTCT-F) – potencjał twórczy wyrażający się w oryginalności i przetwarzaniu informacji
TESTY MYŚLENIA KONWERGENCYJNEGO	
Mednick (1962) Mednick i Mednick (1967)	<i>Remote Association Task, RAT</i> (Test Odległych Skojarzeń) Pomiar kreatywności na podstawie myślenia dywergencyjnego, test werbalny – skojarzenia słów
WERBALNE INWENTARZE SAMOOPISOWE	
Torrance (1962)	<i>Things Done on Your Own</i> (Rzeczy, które Zrobiłeś/aś Sam/a) Ocena zachowania kreatywnego, która wymaga od osoby badanej określenia, ile razy zaangażowała się w zadania pozaszkolne w czterech obszarach: literatury, nauki, nauk społecznych, sztuki
WERBALNE INWENTARZE SAMOOPISOWE	
Bull i Davis (1980)	<i>Statement of Past Creative Activities</i> (Informacja o ostatnich działaniach twórczych) Ocena kreatywności polegająca na wymienieniu jakiegokolwiek aktywności twórczej, w którą osoba badana się angażuje

⁵⁵ Tu: słowo twórczość i kreatywność będą stosowane zamiennie.

⁵⁶ A. Sokół, op. cit., s. 82–83.

AUTOR	ZAŁOŻENIA
WERBALNE INWENTARZE SAMOOPISOWE	
Runco (1991) Runco, Plucker i Lim (2000-2001)	<i>Runco Ideational Behavior Scale RIBS</i> (Skala Generowania Pomysłów) Składa się z 23 pozycji, które dotyczą tendencji do generowania nowych i oryginalnych pomysłów
Kaufman i Bear (2004)	<i>Creativity Scale for Different Domains, CSDD</i> (Skala Twórczości w Różnych Dziedzinach) Samooceńca kreatywności w 10 obszarach oraz 1 pozycja do oceny globalnej, ocena na pięciostopniowej skali
Kelly (2004, 2006)	<i>Scale of Creative Attributes and Behavior, SCAB</i> (Skala Kreatywnych Atrybutów i Zachowań) Skala składa się z 20 pozycji, które obejmują pięć składników kreatywności ocenianych na siedmiostopniowej skali
Carson, Peterson i Higgins (2005)	<i>Creative Achievement Questionnaire, CAQ</i> (Kwestionariusz Osiągnięć Twórczych) Samoopisowe narzędzie do pomiaru osiągnięć twórczych w 10 dziedzinach twórczości
Batey (2007) Furnham, Batey, Anand i Manfield (2008) Batey i Furnham (2006)	<i>Biographical Inventory of Creative Behaviours, BICB</i> (Inwentarz Biograficznych Zachowań Twórczych) Samoopisowy kwestionariusz do oceny codziennych i różnorodnych zachowań twórczych w szerokim obszarze twórczości
Kaufman (2006) Kaufman, Cole i Bear (2009)	<i>Revised Creativity Domain Questionnaire, CDQ-R</i> (Zrewidowany Inwentarz Dziedzin Twórczości) Kwestionariusz samoopisowy składający się z 21 pozycji tworzących cztery skale: Teatr, Matematyka, Sztuka i Interakcje
TESTY ORYGINALNE i ZAADAPTOWANE DO WARUNKÓW POLSKICH	
Urbana i Jellen (1996)	Rysunkowy Test Twórczego Myślenia (TCT-DP). Narzędzie może być wykorzystane m.in. W diagnozie indywidualnej jako wzbogacenie diagnozy intelektu i prognozowania sukcesów w działaniach wymagających twórczego funkcjonowania. Przeznaczone jest dla dzieci (od 5. roku życia), młodzieży, dorosłych (normy opracowane tylko wobec starszych grup wiekowych)
Strzelecki (1979, 2011a, 2012b)	Styl Twórczego Zachowania (STZ), który uwzględnia współdziałanie dziedziny poznawczej, osobowościowej i uwzględnia on pomiar takich czynników, jak: Aprobata życia Siła ego Samorealizacja Giętkość struktur poznawczych Wewnętrznej samorealizacji.

AUTOR	ZAŁOŻENIA
TESTY ORYGINALNE i ZAADAPTOWANE DO WARUNKÓW POLSKICH	
Poppek (2000)	Kwestionariusz Twórczego Zachowania (KANH) przeznaczony jest do badania uzdolnień twórczych, pojmowanych jako właściwości osobowej człowieka (postawa twórcza). Wyniki oceniane są w ramach czterech skal: Konformizmu – K Nonkonformizmu – N Zachowań algorytmicznych – A Zachowań heurystycznych – H. Możliwe jest też uzyskanie wskaźników dla postawy twórczej, postawy odtwórczej, sfery poznawczej oraz sfery charakterologicznej.
Krasoń; Sigva; Mirski	Skala Postaw Twórczych <i>versus</i> Odtwórczych (SPTO) Wersja dla szkół podstawowych klas I-III, Krasoń Wersja dla szkół podstawowych klas IV-VI, Sigva Wersja dla gimnazjum, Sigva Wersja dla szkół ponadgimnazjalnych, Mirski. Skala może służyć do diagnozy postawy twórczej ucznia przez nauczyciela. Przy powtórzeniu pomiaru może być wykorzystana do oceny dynamiki kształtowania się postawy twórczej.

Źródło: A. Sokół, op. cit., s. 82–83

W zebranych powyżej narzędziach można odnaleźć takie, które skonstruowane są do przeprowadzenia badań w środowisku szkolnym lub badaniu samej twórczości w węższym rozumieniu tego pojęcia, ale wiele jest tych, które świetnie mogą służyć do pomiaru kreatywności w miejscu pracy.

3.3. Założenia metodologiczne badań

Głównym celem badań jest skonstruowanie narzędzia do pomiaru i opracowanie, na jego podstawie, metodologii oceny kreatywności pracownika pod kątem realizacji celów w wybranej organizacji. Idąc dalej, rozwijając wyżej wymieniony cel główny pracy, wyodrębniono cele koncepcyjne a także praktyczne, łączące się ze sprawdzeniem funkcjonalności opracowanego narzędzia w praktyce.

Cele szczegółowe pracy przedstawiają się następująco:

- pogłębienie wiedzy w zakresie pomiaru i oceny kreatywności;
- analiza znaczenia kreatywności pracownika w realizacji założonych celów wybranej organizacji;
- skonstruowanie narzędzia do pomiaru i opracowanie metodologii oceny kreatywności pracownika;

- zastosowanie skonstruowanego narzędzia do pomiaru i oceny kreatywności pracownika w praktyce oraz zbadanie jego funkcjonalności;
- wdrożenie skonstruowanego narzędzia w procesie rekrutacji w wybranej organizacji.

Dla potrzeb prowadzonych badań postawiono następującą tezę główną: możliwe jest skonstruowanie narzędzia do pomiaru i opracowanie metodologii oceny kreatywności pracownika pod kątem realizacji celów w wybranej organizacji.

W celu zwięzłego uściślenia kierunku podjętego tematu, jego realizacji towarzyszą następujące hipotezy:

H1 – jedną z podstawowych cech, którą w procesie rekrutacji bierze pod uwagę firma Poszukiwacze Przygód, jest kreatywność;

H2 – w badanej organizacji, największy wpływ na realizację większości postawionych przez firmę celów mają pracownicy kreatywni;

H3 – firma Poszukiwacze Przygód nie posiada narzędzia do oceny poziomu kreatywności pracownika.

Studia literaturowe w zakresie kreatywności, zaprezentowane w Rozdziale 3.2 pozwoliły na identyfikację istniejących narzędzi do pomiaru i oceny kreatywności. Co prawda, same narzędzia są bardzo trudno dostępne i w większości przypadków nie udało się do nich dotrzeć, jednak przegląd koncepcji dał pewien obraz stosowanych metodologii. Aby zastosować część z nich lub zainspirować się poznanymi narzędziami w tworzeniu własnego, należy określić, jakie jest zapotrzebowanie kreatywności w badanej organizacji oraz skorelować je z odpowiednimi metodami badania wybranych cech.

Analizując potrzeby kadrowe firmy Poszukiwacze Przygód oraz charakter pracy na stanowisku wychowawcy, można stwierdzić, że kreatywność ma zastosowanie w trzech wymiarach:

- kreatywność twórcza, przejawiająca się w realizacji programu obozu według własnych pomysłów, układaniu scenariuszy zajęć;
- kreatywność odtwórcza, mająca udział w trakcie zaskakujących sytuacji, wymagających wpasowania się w panujące ograniczenia, bardzo szybkiej reakcji i podjęcia lub zmiany decyzji;
- kreatywność dostosowawcza, w okolicznościach zmian w otoczeniu i panujących warunkach, dająca trochę więcej czasu na działanie niż kreatywność odtwórcza.

Badając pierwszy z wymienionych rodzajów kreatywności, można sięgnąć do Testów Torrance'a, Testów Wallacha i Kogana oraz Testy Guliforda. Metody te będą pomocne przy tworzeniu kryteriów ocen kreatywności w zadaniach sprawdzających poszczególne cechy kandydatów. Jednak w pierwszym etapie rekrutacji, jeszcze bez aktywnego uczestnictwa kandydatów, analizie zostaną poddane zgłoszenia kandydatów: załączone CV, listy motywacyjne oraz wypełnione specjalne formularze, skonstruowane pod kątem osiągnięć twórczych.

To działanie nawiązuje do Kwestionariusza Osiągnięć Twórczych autorstwa Carzona, Petersona i Higinza. Skupiając się na drugiej z wymienionych kreatywności, przydadzą się Testy Odległych Skojarzeń Mednicka. Jednak ograniczają one badanie tylko do kreatywności słownej. Zatem nie wystarczą do kompleksowej oceny. Podobnie, jak w pierwszej, kryteria w badaniu kreatywności dostosowawczej zostaną zaczerpnięte z tych samych testów. Bardzo dużą inspiracją stały się zespołowe sesje rekrutacyjne. Zostaną zastosowane w dwóch etapach badania. Z uwagi na oczekiwania firmy względem wychowawców, większość zadań będzie polegała na pracy grupowej. Wówczas ocenie poddanych będzie wiele pożądanых przez firmę cech na stanowisku wychowawcy.

W ramach realizacji podjętego tematu pracy, zastosowano następujące metody badawcze:

- metoda monograficzna – wybór konkretnej jednostki do analizy i projektowanie narzędzia pod kątem jej potrzeb, szczegółowe przebadanie organizacji dla skonstruowania narzędzia będącego koncepcją rekrutacji i selekcji kreatywnych pracowników, którzy mają wpływ na realizację większości celów firmy;

- metoda przetwarzania materiałów źródłowych, polegająca na analizie zebranych za pomocą technik badawczych informacji oraz wykorzystaniu ich do projektowania narzędzia w oparciu o zdobytą i usystematyzowaną wiedzę;

- eksperyment – zastosowanie skonstruowanego narzędzia w praktyce, zanotowanie wyników badań;

- obserwacja funkcjonalności skonstruowanego narzędzia w czasie przeprowadzania eksperymentu.

Wymienione wyżej metody badawcze zostały wsparte odpowiednimi technikami badawczymi. W wybranej organizacji badania zostały przeprowadzone poprzez przeprowadzenie wywiadów: indywidualny wywiad kwestionariuszowy z współwłaścicielem firmy oraz indywidualny wywiad pogłębiony standaryzowany z pracownikiem firmy na stanowisku specjalisty ds. branding. Przetwarzaniu i analizie poddane zostały zbadane dokumenty: powstałe podczas przeprowadzonych wywiadów zapisy dźwiękowe oraz dane dostępne w Krajowym Rejestrze Sądowym. Przeprowadzonemu eksperymentowi towarzyszyły techniki socjometryczne, polegające na ocenie poziomu kreatywności pracownika za pomocą skonstruowanego narzędzia oraz obserwacja własnej działalności organizacyjno-kierowniczej podczas testowania narzędzia.

Do zastosowania powyższych technik badawczych posłużono się kilkoma narzędziami badawczymi. Skonstruowano kwestionariusz wywiadu, który stanowił podstawę przeprowadzenia wywiadów. Zostały one zapisane przez rejestrator dźwięków w telefonie komórkowym. W czasie przeprowadzania eksperymentu posiłkowano się arkuszem obserwacji oraz arkuszami do oceny kreatywności.

Badania zostały przeprowadzone w firmie Poszukiwacze Przygód Pająk Kochanowski. Jest to spółka jawna założona przez Macieja Pająka i Daniela Kochanowskiego w 2002 roku w Gdańsku. Firma działa w sektorze turystyki i rekreacji. W zaświadczeniu zmieniającym o wpisie do Rejestru Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych Marszałka Województwa Pomorskiego przedmiot działalności określony jest jako „organizowanie imprez turystycznych i pośredniczenie na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczeniu usług turystycznych na terytorium krajów mających lądową granicę z Rzeczpospolitą Polską, a w przypadku Federacji Rosyjskiej w obrębie obszaru obwodu kaliningradzkiego, a także organizowanie krajowych imprez turystycznych i pośredniczenie na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie krajowych usług turystycznych, w tym imprez zagranicznej turystyki przyjazdowej”. Firma Poszukiwacze Przygód posiada wszelkie niezbędne uprawnienia i certyfikaty⁵⁷:

- Certyfikat Członka Polskiej Izby Turystyki Młodzieżowej;
- Certyfikat Członka Polskiej Izby Turystyki;
- Certyfikat Signal Iduna udzielający turystycznej gwarancji turystycznej;
- Lider Polskiej Turystyki 2010, 2011 i 2012 przyznany przez magazyn branżowy „Rynek Podróży” w kategorii Organizatorzy Turystyki Dzieci i Młodzieży.

Firma Poszukiwacze Przygód działa na rynku od 19-stu lat. Organizuje obozy, zimowiska i zielone szkoły przez cały sezon letni i zimowy w dziewięciu miejscach Polsce. Ośrodki obozowe znajdują się w górach – Tatrach: Małe Ciche, Poronin, Bukowina Tatrzańska, Zakopane; nad Morzem Bałtyckim: Junoszyño, Jantar, Krynica Morska; nad jeziorami – na Kaszubach: Kolano, Wieżyca (ośrodek i baza namiotowa), i na Mazurach: Sarnówek⁵⁸.

Letnie cykle obozowe podzielone są na obozy dla najmłodszych (wiek 5–10 lat), obozy dziecięce (wiek: 8–13/14/15 lat) i obozy młodzieżowe (wiek: 12/13–18/19 lat). Firma oferuje również wypoczynek dla najmłodszych uczestników obozów z rodzicami. Ofertę firmy można podzielić na obozy stawiające na⁵⁹:

- relaks i wypoczynek: Górski Chillout, Obóz Chilloutowy, Lajtowy Obóz nad Jeziorem, Obóz Wędkarski;
- naukę przez zabawę: Odkrywcy Świata: Obóz Małego Einsteina, Obóz Wynalazców, Mali Mistrzowie Kuchni, Mistrzowie Programowania, Przygoda z Angielskim, Summer Chill in English;
- wakacje pełne przygód: Górski Obóz Poszukiwaczy Przygód, Wyspa Robinsona – Przygoda na nieznanym lądzie, Obóz Ciekawych Świata, Adventure4Girls;

⁵⁷ <https://www.poszukiwaczeprzygod.pl/o-nas> [dostęp: 25.03.2019].

⁵⁸ <https://www.poszukiwaczeprzygod.pl/miejsca> [dostęp: 26.03.2019].

⁵⁹ Opis zawiera tylko wybrane tematy obozów. Pełna oferta firmy Poszukiwacze Przygód znajduje się pod linkiem: <https://www.poszukiwaczeprzygod.pl/obozy> [dostęp: 26.03.2019].

- realizację twórczych pasji i talentów: Przystań Wyobraźni – Obóz Fotograficzny, Filmowy, Rockandrollowy, Gitarowy, Wokalny, Taneczny, Aktorski, Literacki, Artystyczny, Malarstwa i Rysunku, Obóz Handmade;
- rozwój i naukę: Obozy Komputerowe, Akademia Umysłu: Obóz Medyczny, Psychologiczny, Weterynaryjny, Kryminalistyczny, Politechniczny, English 24/7, Social Media Ninja;
- bardzo wysoką aktywność: Obozy Sportowe: Piłkarski, Siatkarski, Koszykarski, Samoobrony dla Dziewczyn, Workoutowy, Footballu Amerykańskiego, Aktywny Obóz Fitness, Obóz Cheerleaderski, Obóz Zumba-Fitness, Parkour & Freerun z KS Movement, Obozy Pod Namiotami: Obóz Survivalowy, Militaryny, Paintballowy, Służb Specjalnych, Obozy Żeglarskie: Wakacje Pirata, Szkoleniowy Obóz Żeglarski, Obóz Konny;
- zainteresowania innymi kulturami i wyobraźnię: Obozy Azjatyckie, Twierdza Fantastyki: Obóz RPG – Twierdza: Pieśń Bohaterów, Obóz Mistrzów Gry, Obóz Larpowy, Akademia Rycerzy Jedi.

Zimowiska realizowane są przez cały okres trwania ferii zimowych w Polsce. Odbywają się w Ponorinie dla dzieci (wiek: 9–15 lat) i młodzieży (wiek: 13–19 lat), Małym Cichym dla dzieci (wiek: 6-14 lat, rodzice z dziećmi) oraz za granicą – na Słowacji dla dzieci i młodzieży (wiek: 11–19 lat). Tematyka obozów zimowych obejmuje oczywiście sporty zimowe: narciarstwo i snowboard: Zimowisko Snowboardowe, Zimowisko Narciarskie, ale oferta zawiera również Zimowisko Poszukiwaczy Przygód, coś dla mniej aktywnych – Zimowy Chillout, jeden obóz azjatycki: Zimowisko w Krainie Anime i Mangi, Zimowisko Literackie, Zimowisko RPG oraz Larpowo–Aktorskie⁶⁰.

Firma Poszukiwacze Przygód oferuje również organizację zielonych szkół, biwaków i wycieczek szkolnych w miejscach realizacji obozów: na Podhalach, Kaszubach, w nadmorskich miejscowościach. Bogate zaplecze sprzętowe oraz kilkunastoletnie doświadczenie w organizowaniu obozów tematycznych dla dzieci i młodzieży pozwala firmie na przygotowanie programów wyjazdów maksymalnie angażujących uczestników, bogatych w atrakcje i dostosowanych do wieku i zainteresowań uczestników⁶¹.

3.4. Wyniki badań i ich analiza

Szczegółowe zbadanie zapotrzebowania firmy na kreatywność pracownika w oparciu o dostępną literaturę dało podstawę do stworzenia kompleksowego narzędzia do pomiaru i oceny kreatywności pracownika do wdrożenia w procesie rekrutacji dla potrzeb realizacji celów wybranej firmy.

⁶⁰ Opis zawiera tylko wybrane tematy obozów. Pełna oferta firmy Poszukiwacze Przygód znajduje się pod linkiem: <https://www.poszukiwaczeprzygod.pl/zimowiska> [dostęp: 26.03.2019 r.].

⁶¹ <https://www.poszukiwaczeprzygod.pl/biwaki> [dostęp: 26.03.2019 r.].

Formularz aktywności, przeznaczony do załączenia w pierwszym etapie rekrutacji, kiedy kandydaci przesyłają formularze zgłoszeniowe, CV i listy motywacyjne, zawiera kompletną listę szczegółowo rozwiniętych działalności PKD zaliczonych do sektora kreatywnego. Kandydaci zaznaczają w nim częstotliwość, z jaką obecnie angażują się w wybrane przez siebie aktywność. Pozwala sprawdzić i ocenić, w jakich dziedzinach i z jakim zaangażowaniem kandydat rozwija swoją kreatywność. Nie ma jednak w nim miejsca na realizację pasji, amatorskie podejście do wskazanych działalności, które również rozwijają kreatywność. Zatem osoby niezaangażowane w dane aktywności zawodowo nie zdobędą punktów.

Wymienione w CV doświadczenia punktowane były według przyporządkowania do trzech kategorii: praca, wykształcenie i pasja. Punktacja była z góry narzucona dla konkretnych kategorii. Trudno jednak było przewidzieć, z jakim zaangażowaniem będą podchodziły do swojej pracy, a z jakim do nauki. Ocenie podlegały więc tylko suche fakty.

Przygotowanie zadań do drugiego etapu rekrutacji oraz szkolenia było mocno oparte na cechach kreatywności. Są one różnorodne, a badane cechy były tymi najbardziej pożądanymi w firmie. Trzy z czterech zadań polegały na pracy zespołowej, jedno oparte było na specyfice pracy na wybranym stanowisku a ocenie podlegali kandydaci indywidualnie. Do każdego zadania opracowano kompleksowy instruktarz oraz rozbudowane arkusze ocen. Kryteria w nich zawarte określone zostały na podstawie zbadanej literatury w oparciu o cechy osoby kreatywnej oraz dostępne narzędzia do pomiaru kreatywności. Większość szczegółowych wytycznych określonych w arkuszach jest autorskim pomysłem twórcy narzędzia.

Skonstruowane narzędzie wymagało przetestowania. Zebrano więc grupę osób do badania, przygotowano osoby asystujące w cenie według arkuszy oceny, zorganizowano eksperyment. Do badań wybrane zostały trzy zadania do pracy w grupie. Jedno odrzucono ze względu na jego charakter i konieczność znajomości specyfiki pracy na wybranym stanowisku. Prowadząc badania w grupie roboczej nie można wymagać wcześniejszego przygotowania.

Przeprowadzenie eksperymentu pozwoliło na kompleksowe sprawdzenie skonstruowanego narzędzia i wyciągnięcie wniosków na temat jego funkcjonalności.

Przy użyciu do badań tak rozbudowanego narzędzia należało zaangażować dodatkowe osoby. Ponieważ eksperyment w całości polegał na pracy w grupach, co wpisuje się w dotychczas stosowane przez badaną firmę metody podczas rekrutacji, każda z nich potrzebowała odrębnych obserwatorów. Autor narzędzia i prowadzący eksperyment poprosił trzy osoby o pomoc w przeprowadzeniu badań. Ich zadaniem było ocenianie wskazanych grup według arkuszy oceny kreatywności przypisanych do realizowanych zadań, czyli użycie skonstruowanego narzędzia do pomiaru i oceny kreatywności w praktyce. Wybór

osób do oceny był subiektywną decyzją. Autor kierował się osobistą znajomością umiejętności i predyspozycji osób oceniających. Nie ma pewności ani żadnego twardego dowodu na to, czy są one odpowiednie do takiego zadania. Braki bądź błędy popełnione w ocenie uczestników mogą być spowodowane za niskim poziomem podzielności uwagi bądź spostrzegawczości osób oceniających, czy też za małym skupieniem, zmęczeniem lub uśpioną czujnością.

Przygotowanie osób oceniających do pracy z narzędziem odbyło się poprzez indywidualne przeszkolenie w postaci omówienia i analizy wszystkich arkuszy oceny w oparciu o przygotowane zadania dla uczestników. Każde takie spotkanie z narzędziem trwało od godziny do dwóch. Był to czas na wszelkie pytania i wątpliwości odnośnie znaczenia kryteriów i metody oceniania. Osoby faktycznie zadawały pytania, a autor narzędzia wyjaśniał wszystko dokładnie aż do momentu pełnego zrozumienia. Mimo to, w dniu badania pojawiły się problemy ze zrozumieniem kryteriów, wątpliwości w sposobie oceny, co skutkowało opuszczeniem niektórych kolumn, a także błędy w arkuszach. Przygotowanie osób oceniających okazało się niewystarczające.

Wyznaczenie jednej osoby do oceny jednej grupy okazało się jednym z głównych czynników zniekształcających wyniki. W niektórych zadaniach trzy osoby do oceny okazały się bezproblemowe, jednak osoby oceniające i tak uznawały, że lepiej byłoby oceniać jedną osobę, a ocena czterech osób w każdym etapie była problematyczna. Niektóre zadania toczyły się bardzo dynamicznie, dlatego przeskakiwanie pomiędzy kryteriami i osobami sprawiało, że część punktów została pominięta.

Arkusze do oceny każdego etapu badań są bardzo rozbudowane. Ze względu na ograniczenia edycyjne nie zostały one załączone, są dostępne w tekście źródłowym pracy magisterskiej. Dokładne zrozumienie i biegłe poruszanie się po nich w trakcie tak dynamicznych zadań okazało się bardzo trudne dla osób, które ich nie tworzyły. Dodatkowo fakt, że osoby oceniające nie były zorientowane w teorii zagadnienia pomiaru kreatywności, powodował zagubienie i niepewność co do znaczenia i sposobu punktowania niektórych kryteriów oceny. Niektóre kryteria nieznacznie różnią się od siebie, co jest dodatkowym powodem zachwiania w zakwalifikowaniu przyznanych punktów. Kolejne utrudnienie stanowią dwa arkusze przyporządkowane do jednego zadania. Przeskakiwanie pomiędzy nimi i czuwanie nad ocenianiem kryteriów z obu tabel było ogromnym wyzwaniem, które sprawiało, że oceny w kryteriach z drugiej tabeli były zaniżone lub ich ocena całkiem opuszczona.

Czas przebiegu eksperymentu został przewidziany na podstawie obliczeń zakładanych czasów trwania zadań oraz spodziewanej liczby uczestników badania. Eksperyment wydłużył się o 15 minut, pomimo że liczba osób była mniejsza niż zakładano, a łącznie dwie części z dwóch zadań pominięto. Gdyby wszystkie zaplanowane punkty zostały zrealizowane, czas trwania eksperymentu prawdopodobnie wydłużyłby się łącznie o godzinę. Stało się tak, ponieważ

podczas badania nie mierzono czasów trwania poszczególnych zadań, przez co w drugim etapie niektórym uczestnikom nie spieszyło się z rozwiązaniem zadania, a w trzecim etapie scenki improwizowane miały różną długość, czasem znacznie przekraczając zakładany czas. Czas trwania poszczególnych etapów mimo to był optymalny, jednak za krótki, aby zaobserwować wszystkie kryteria i ocenić każdego uczestnika badania.

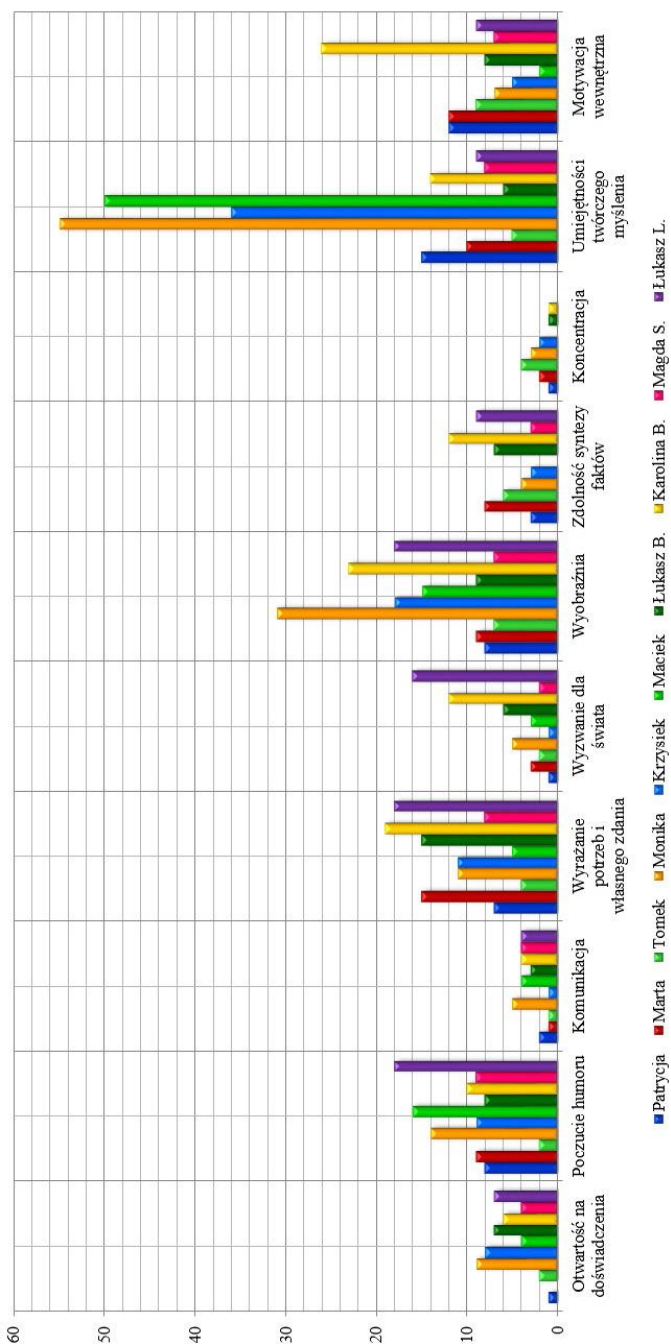
Z powodu trudności występujących w pracy z tak rozbudowanym i złożonym narzędziem przy dynamicznych zadaniach oraz niedostatecznego przygotowania osób asystujących w badaniu, wyniki punktowe są zróżnicowane. W obliczu tak wielu zmiennych, kilku osób do oceny przez jedną osobę oraz często rozproszenia spowodowanego poczuciem humoru, pominięte zostały niektóre kryteria i z pewnością w tych ocenianych nie wszystkie należne punkty zostały przyznane. Każda osoba jest inna, ma inne predyspozycje, w różnym stopniu potrafi się skupić i podzielić uwagę. Wyniki przeprowadzonego eksperymentu mogą być zatem jedynie wskazówką w wyborze najbardziej kreatywnych osób spośród wszystkich osób badanych. Można jednak z większą trafnością porównać między sobą osoby z tej samej grupy, ponieważ oceniane były przez tą samą osobę.

Analizując wyniki, należy jednocześnie brać poprawkę na zaistniałe pominięcia w ocenie. Mimo to, zestawiając je z ogólną oceną grup osób asystujących w eksperymencie oraz prowadzącej badanie, widać realne przełożenie zaobserwowanych tendencji z wynikami końcowymi skumulowanymi na jednym wykresie (wyk. 3.1). W czasie wykonywania zadań wyraźnie widać było poziom zaangażowania, zniechęcenia, a także lidera w poszczególnych grupach. Ma to swoje przybliżone odzwierciedlenie w zaprezentowanych wynikach. Można więc wnioskować, że narzędzie jest użyteczne w obecnej formie do porównania między sobą osób z jednej grupy oraz ogólnego poglądu na wszystkich uczestników badania. Aby było bardziej użyteczne, a wyniki precyzyjne, należałoby wprowadzić kilka zmian i poprawek w narzędziu oraz sposobie jego wykorzystania.

Dogłębna analiza i krytyczna ocena rezultatów badań pozwoliły na wysnucie wniosków dotyczących udoskonalenia narzędzia i sposobu jego wykorzystania. Proponowane zmiany podzielono na trzy obszary: narzędzie, osoby oceniające, sposób wykorzystania narzędzia.

Problem ze zrozumieniem kryteriów oceny w czasie trwania badania można rozwiązać upraszczając arkusze ocen o zbędne pojęcia, zostawiając w nich tylko wytyczne wskazujące sposób przyznawania punktów.

Zbyt duża liczba kryteriów do jednoczesnej oceny stała się nierealnym wyzwaniem. Podział na dwie tabele również okazał się kłopotliwy w praktyce. Kryteria te można pogrupować w kategorie, wyraźnie wyznaczyć etapy, w których dane kryteria mają podlegać ocenie oraz podzielić na więcej tabel i wyznaczyć więcej osób do oceny jednej grupy.



Wykres 4.1. Wyniki końcowe dla wszystkich przebadanych grup

Źródło: opracowanie własne

Inny podział może być taki, że kryteria do jednego zadania zostaną rozdzielone na dwie grupy i do każdej osoby będą przypisane dwie osoby. W obu przypadkach trzeba zaangażować do badania o wiele więcej osób, ale dla każdej z nich będzie to mniej uciążliwe niż w obecnej formie, a wyniki będą dużo bardziej precyzyjne.

Kompleksowe przygotowanie osób do pracy z tak szczegółowym narzędziem wymaga, oprócz szkoleń indywidualnych, jeszcze dwóch etapów. Jednym z nich jest szkolenie grupowe. Wówczas wszelkie wątpliwości pojawiające się po szkoleniach indywidualnych mogą zostać rozwiane w grupie. Takie szkolenie miałyoby również na celu dokładne przypomnienie znaczenia ocenianych cech, ujednoczenie rozumienia przyjętych kryteriów i sposobu oceniania.

Kolejnym jest warsztat z użycia narzędzia, na którym robocza grupa ochotników wzięłaby udział w eksperymencie, którego celem byłoby szkolenie osób oceniających z użycia narzędzia. Każdy etap badania mógłby być przerywany, aby udzielać wskazówek w sposobie oceniania oraz niejasności wyjaśniać na bieżąco.

Warto sprawdzić predyspozycje osób oceniających – wybrać je w oparciu o ich umiejętności sprawdzone za pomocą jakiegoś narzędzia lub testów, nie o subiektywną ocenę. Dlatego należałoby przygotować lub znaleźć do zastosowania narzędzie testujące predyspozycje osób oceniających do przeprowadzenia ocen uczestników za pomocą tego narzędzia. Pożądane cechy takich osób to: podzielność uwagi, spostrzegawczość, szybkość reakcji, obserwacja i kwalifikacja zachowań, szybkość uczenia się. Zaangażowanie w badania osób o najwyższych i najbardziej zbliżonych do siebie wynikach będzie miało znaczący wpływ na ujednoczenie wyników badania kreatywności, a tym samym wpłynie na skuteczność i użyteczność narzędzia.

Przewidziany czas na badanie został wydłużony. W tym przypadku nieznacznie, ale biorąc pod uwagę dwie pominięte części badania, wydłużyłby się znacząco. Aby temu zapobiec, konieczne jest mierzenie minutnikiem czasów w każdym zadaniu i trzymanie się założeń przyjętych w planie. Przed badaniem należy przygotować wszystkie potrzebne arkusze, ale również wypisać karteczki z imionami, porozcinać karteczki potrzebne w drugim etapie, aby nie wydłużać czasu trwania badania przez sprawy organizacyjne.

Aby uniknąć pominięcia mniejszych części zadań, należy wprowadzić je do arkusza przebiegu eksperymentu. Zasady powinny zostać przedstawione w jasny i klarowny sposób, tak, żeby wszyscy dokładnie zrozumieli, czego wymaga dane zadanie i nie popełniali nieświadomych błędów.

W celu udokumentowania badania warto poprosić jedną lub dwie osoby, które zajmą się robieniem zdjęć i nagrywaniem video. Jednoczesne prowadzenie eksperymentu i dokumentowanie nie jest dobrym rozwiązaniem – rozprasza uwagę prowadzącego i nie pozwala na udokumentowanie każdej grupy w każdym zadaniu.

Analiza celów firmy i zapotrzebowania na kreatywnych pracowników oraz najbardziej pożądanych cech na stanowisku wychowawcy pozwoliły na

wykreowanie postaci kreatywnego wychowawcy. W oparciu o zdobytą wiedzę i wyciągnięte w trakcie pracy wnioski zostało stworzone narzędzie, które wspomże proces rekrutacji w wyborze kreatywnych kandydatów. Narzędzie do pomiaru i oceny kreatywności zostało stworzone w oparciu o konkretne wybrane stanowisko pracy, które w swojej specyfice wymaga kreatywności od pracowników. Wdrożenie go niesie za sobą przekształcenie poszczególnych etapów pozyskiwania pracowników, a także przeszkolenie odpowiednich osób do pracy z narzędziem.

Zastosowanie proponowanego w pracy rozwiązania przyniesie wielowymiarowe korzyści dla firmy. Jest ono na tyle rozbudowane, że z pewnością posłuży do trafnego wyboru kandydatów na obozy do wszystkich grup wiekowych i o różnej specyfice. Ocenie podlega szereg cech, z których można wyodrębnić te bardziej potrzebne na obozach dziecięcych, gdzie największą wartość ma wyobraźnia i twórczość wychowawcy, lub te mające ogromne znaczenie na cyklach młodzieżowych, kiedy istotna jest wiedza specjalistyczna, komunikacja i elastyczne reagowanie w trudnych sytuacjach. Dla potrzeb rekrutacji w firmie Poszukiwacze Przygód można odpowiednio modyfikować narzędzie również o inne pożądane cechy pracownika.

Wdrożenie proponowanego narzędzia jest drogą do uskutecznienia procesu rekrutacji w wyborze kreatywnych pracowników, którzy są kluczem do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Oceny realizacji celu pracy dokonano w oparciu o hipotezy, tezę, cel główny i szczegółowe.

H1. Jedną z podstawowych cech, którą w procesie rekrutacji bierze pod uwagę firma Poszukiwacze Przygód, jest kreatywność.

Wizyta w firmie pozwoliła na przeprowadzenie dwóch bardzo ważnych wywiadów: z jednym z współwłaścicieli oraz z pracownikiem ds. branding. W swoich wypowiedziach jednogłośnie stwierdzają, że kreatywność jest w pracy wychowawcy bardzo ważna i w czasie rekrutacji stanowi jeden z głównych czynników, na który zwracają uwagę. Dodatkowym potwierdzeniem jest firmowa strona internetowa, gdzie w zakładce do rekrutacji widnieje wpis „szukamy kreatywnych osób”. Hipoteza H1 została więc potwierdzona.

H2. W badanej organizacji, największy wpływ na realizację większości postawionych przez firmę celów mają pracownicy kreatywni.

Analiza zbadanych podczas wywiadów celów firmy oraz zakresu obowiązków poszczególnych grup pracowniczych w czasie całego roku wykazała, że największy udział w dążeniu do realizacji założonych celów mają pracownicy kreatywni na stanowisku wychowawcy wypoczynku. Realizacja większości z nich jest możliwa dzięki wykorzystaniu predyspozycji i cech składających się na jednostkę kreatywną, zatem hipotezę H2 również należy uznać za potwierdzoną.

H3. Firma Poszukiwacze Przygód nie posiada narzędzia do oceny poziomu kreatywności pracownika.

Współwłaściciel firmy Poszukiwacze Przygód potwierdził w wywiadzie, że w czasie rekrutacji mocno zwraca się uwagę na kreatywność kandydatów, ale nie ma opracowanych konkretnych kryteriów pozwalających ją ocenić. Opinia wystawiana jest na podstawie subiektywnych odczuć i spostrzeżeń osób rekrutujących – koordynatorów. Zatem firma nie posiada narzędzia do oceny poziomu kreatywności pracownika, co potwierdza hipotezę H3.

Potwierdzenie powyższych hipotez umożliwiło prace nad udowodnieniem głównej tezy: możliwe jest skonstruowanie narzędzia do pomiaru i opracowanie metodologii oceny kreatywności pracownika pod kątem realizacji celów w wybranej organizacji.

Zbadanie celów firmy oraz zapotrzebowania na kreatywnych pracownikach w oparciu o analizę dostępnej literatury dało podstawę do stworzenia narzędzia do pomiaru i oceny kreatywności pracownika. Założeniem było wpisanie narzędzia w rekrutację pracowników, ze względu na specyfikę strategii firmy. Autor zaproponował pomiar kreatywności na każdym etapie rekrutacji oraz w trakcie przedsezonowych szkoleń pracowników.

Osiągnięto zatem główny cel pracy, jakim było skonstruowanie narzędzia do pomiaru i opracowanie metodologii oceny kreatywności pracownika pod kątem realizacji celów w wybranej organizacji.

Spośród pięciu celów szczegółowych, cztery zostały osiągnięte. Pracy, jakiej dokonano, towarzyszyło pogłębianie i usystematyzowanie wiedzy na temat kreatywności i zakresie jej pomiaru i oceny. Nie byłoby możliwe stworzenie narzędzia bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego i analizy dostępnych metod w literaturze. Narzędzia do pomiaru i oceny kreatywności nie są powszechnie dostępne. Można dotrzeć do ogólnych opisów metodologii, ale wgląd w narzędzia jest zablokowany lub wymaga opłaty. Utrudniło to nieco założone zadanie. Zaproponowano się więc artykułami i dostępnymi opisami, czerpiąc jedynie inspiracje, a narzędzie opracowano według własnej koncepcji. Zbadano cele firmy, wybrano do analizy stanowisko pracy i proces rekrutacji, jako etap wdrożenia proponowanego rozwiązania. Przeanalizowano znaczenie kreatywności pracownika w realizacji założonych celów wybranej organizacji, co było punktem wyjścia do dalszych prac. Zapoznano się z procesem rekrutacji. Wybrano najbardziej pożądane przez firmę cechy, które przyczyniają się do osiągnięcia celów i należą do cech jednostki kreatywnej. Na tej podstawie opracowano narzędzie do pomiaru i oceny kreatywności pracownika, które wpisuje się w proces rekrutacji w wybranej organizacji. Prace nie mogły zakończyć się na samym tworzeniu. Poza badaniem organizacji, należało jeszcze przetestować skonstruowane narzędzie. Zorganizowano więc eksperyment, podczas którego zastosowano skonstruowane narzędzie do pomiaru i oceny kreatywności w praktyce oraz zbadano jego funkcjonalność. Zostały wyciągnięte

wnioski, które posłużą do modyfikacji narzędzia w kierunku jego ulepszenia i osiągnięcia rzetelnych wyników dzięki jego zastosowaniu. W czasie wykonywanych prac nie udało wdrożyć skonstruowanego narzędzia w procesie rekrutacji w wybranej organizacji. Do osiągnięcia tego celu potrzeba udoskonalić narzędzie w oparciu o wygenerowane w trakcie badań wnioski na temat jego użyteczności oraz ponownie je przetestować. Następnie można zaprezentować kierownictwu firmy proponowane rozwiązanie i podjąć współpracę w kierunku wdrożenia go w procesie rekrutacji.

3.5. Podsumowanie

Realizując temat niniejszej pracy, tworząc i testując narzędzie rozwiązano problem badawczy: jaka metoda pozwoli na trafną ocenę poziomu kreatywności pracownika w firmie Poszukiwacze Przygód, mającego wpływ na realizację założonych celów? Nie było możliwości przedstawić jedynie końcowej koncepcji w firmie, a więc również sprawdzenia jej tam w praktyce. Postawionych pytań badawczych nie pozostawiono bez odpowiedzi. Stanowiły wskazówki w poczynaniach dążących do rozwiązania problemu badawczego.

W realizacji tematu pracy zabrakło opracowania skali ocen. Narzędzie może zatem posłużyć do oceny i porównania wyników wśród osób badanych, ale nie można przypisać ich do skali ocen.

Narzędzie do pomiaru i oceny kreatywności pracownika opracowane w ramach niniejszych badań wymaga modyfikacji. Dalsze działania powinny polegać na adaptacji wyciągniętych wniosków i przekształceniu arkuszy w kierunku łatwiejszego użytkowania a także bardziej precyzyjnej oceny. Winny zostać one podzielone w taki sposób, aby osoby oceniające nie miały wątpliwości co do ocenianych kryteriów oraz problemów ze skupieniem się na zbyt wielu kryteriach jednocześnie.

Istotnym krokiem jest dążenie do skonstruowania skali ocen, która służyłaby do przypisania wyników do obiektywnej skali, przypisanie znaczenia zdobytym punktom. Aby to zrealizować, należy za pomocą tego narzędzia przebadac minimum sto osób. Wszystkie musiałyby uczestniczyć w badaniu w maksymalnie zbliżonych warunkach, aby nie było zakłóceń w wynikach. Osoby oceniające również powinny być te same.

W ramach wyboru osób do oceny kreatywności w oparciu takie narzędzie, należałoby znaleźć lub stworzyć narzędzie sprawdzające ich kompetencje. Pozwoliłoby to na wybór najbardziej odpowiednich asystentów i ujednoczenie sposobu oceniania.

W kontekście wybranej organizacji można zaproponować opracowanie jeszcze dwóch zadań na etap przedsezonowych szkoleń pracowniczych. Byłyby one stricte obozowe – wpisane konkretnie w charakter pracy na stanowisku wychowawcy wypoczynku. Jednym z pomysłów jest obozowa gra symulacyjna, w której akcja toczyłaby się według zasad i porządku panującego na obozach.

Inny polega na wykorzystaniu miejsca i dostępnych materiałów w trakcie szkolenia do realizacji jednego z punktów programu. Jest to propozycja kontynuacji już zaprojektowanego zadania, poszerzona o część praktyczną.

Charakter i elastyczność rozwiązania dają możliwości rozbudowy narzędzia o kolejne cechy, które ze względu na metodologię są łatwe do zaobserwowania. Przykładem są umiejętności pracy w grupie – niezwykle istotne nie, tylko ze względu na charakter pracy w zespole wychowawców, ale również w każdej innej firmie, w której współpracują ze sobą pracownicy. Proponowane w pracy rozwiązanie może być wstępem do opracowania narzędzia do kompleksowej oceny pracowników w procesie rekrutacji.

Do wdrożenia zaprojektowanego narzędzia potrzeba dodatkowego nakładu pracy. Dotychczasowe osiągnięcia zawarte w niniejszym opracowaniu stanowią prototyp, który ma bardzo realne szanse na zaistnienie wśród skutecznych narzędzi do badania kreatywności.

Bibliografia

1. Brzeziński M., *Organizacja Kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
2. Fazlagić J., *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015.
3. Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Ecorys Poslak S.A., Warszawa 2009.
4. Mednick A., *The Act of Creation*, New York, 1964.
5. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
6. Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, tł. Janiszewski A., Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001.
7. Smith K., Lloyd P., *Developing Creativity for Learning in the Primary School. A Practical Guide for School Leaders*, UK: A National College For School Leadership 2004.
8. Sokół A., *Zarządzanie twórczością w organizacji. Koncepcja, metody i narzędzia*, CEDEWU.PL, Wydanie I, Warszawa 2015.
9. <https://www.poszukiwaczeprzygod.pl> [dostęp: 26.03.2019].

4. Społeczna odpowiedzialność stowarzyszeń na przykładzie Towarzystwa Pomocy im. św. Brata Alberta Barbara Mazur⁶², Sebastian Gała⁶³

4.1. Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, która na stałe wpisała się w sferę teorii i praktyki życia gospodarczego. Organizacje na całym świecie w coraz większym stopniu uświadamiają sobie potrzebę działań społecznie odpowiedzialnych oraz płynące z nich korzyści. Postawa organizacji wobec społeczeństwa, w obrębie którego funkcjonuje oraz jej wpływ na środowisko naturalne staje się zasadniczym elementem oceny wyników działalności organizacji jako całości oraz determinuje jej zdolności do kontynuowania skutecznego działania.

Początki koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) datują się na drugą połowę XIX wieku. Jednakże okresem decydującym dla rozwoju idei CSR były lata 50. XX wieku. Dalszy jej rozwój nastąpił w latach 1960–1970, a pierwsza definicja CSR pojawiła się w latach 70. XX wieku. Obejmowała ona odpowiedzialność ekonomiczną, etyczną, prawną oraz filantropijną przedsiębiorstw.

W związku ze wzrostem zainteresowania tą ideą w latach 80. XX wieku zaczęto stosować systemy zarządzania, które w coraz większym stopniu uwzględniały realizację założeń tej koncepcji. Początkowo zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością koncentrowało się przede wszystkim na biznesie. Przekonanie, że społeczna odpowiedzialność ma zastosowanie do wszystkich organizacji, wykształcił się w miarę tego, jak organizacje różnego rodzaju, nie tylko te ze świata biznesu, zaczęły uświadamiać sobie, że i one są odpowiedzialne za wkład w zrównoważony rozwój. Społeczna odpowiedzialność wiąże się ze zrozumieniem oczekiwań społeczeństwa w szerszej perspektywie niż tylko biznesu. Przedstawieniu działań na rzecz społecznej odpowiedzialności organizacji pozarządowej poświęcony został niniejszy rozdział. Składa się on z części teoretycznej rekonstruującej stan wiedzy na temat podejmowanych przez tę organizację działań w obszarze CSR oraz części badawczej umożliwiającej ocenę tych działań.

4.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce

Duże, jak również średnie i małe przedsiębiorstwa w Polsce wprowadzają działania na rzecz społecznej odpowiedzialności, chcąc się zaprezentować jako

⁶² Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

⁶³ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pod takim samym tytułem.

firmy nowoczesne, nastawione na rozwój własny, jak i swoich pracowników oraz otoczenia. W Polsce większe firmy, jak np. zlokalizowana w woj. lubelskim kopalnia LW „Bogdanka” SA, realizują oraz wdrażają w skuteczny sposób swoją politykę CSR, a dokonania na tej płaszczyźnie zamieszczają w publikowanych rokrocznie raportach⁶⁴.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w Polsce ciągle się rozwija. Najnowsze badania dowodzą, że firmy coraz chętniej podejmują działania zmierzające w kierunku odpowiedzialnego biznesu. Wskazuje na to raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, wydany w 2017 r.⁶⁵.

W badaniu *CSR w praktyce – barometru Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej*⁶⁶ przebadano przedstawicieli 67 przedsiębiorstw. Byli oni pytani o kondycję CSR w Polsce, o działania ukierunkowane na poszczególne grupy interesariuszy oraz o zarządzanie i komunikowanie działań CSR jak też zarządzanie wartościami etycznymi w organizacji. Zdaniem respondentów (59% badanych) do czynników, które w największym stopniu wpłynęły na rozwój CSR w Polsce, zaliczyć należy dzielenie się dobrymi praktykami. Z kolei czynniki, które w największym stopniu hamują rozwój CSR w Polsce, to: brak wiedzy na temat odpowiedzialnego biznesu (67% odpowiedzi) oraz brak środków finansowych na realizację tego celu (50% odpowiedzi).

Pocieszające jest to, że zdecydowanie zmniejszył się odsetek ankietowanych, którzy wśród czynników hamujących wskazali brak wiary zarządów firm w skuteczność działań CSR (37% w 2016 i 24% w 2017 r.). Pozytywną tendencję zaobserwować można też, przyglądając się odpowiedziom na pytanie o to, kto planuje i realizuje działania CSR w organizacji. Odnotować należy wzrost zaangażowania zarządów – blisko 60% firm przypisuje odpowiedzialność za działania CSR zarządowi – oraz powoływanie do istnienia w firmach osobnego działu CSR (21% firm).

Joanna Ludwiczak na łamach portalu NGO.pl dowodzi, że społeczna odpowiedzialność odnosi się nie tylko do przedsiębiorstw, ale też i organizacji pozarządowych⁶⁷. Jeśli działania realizowane przez nie w społeczności lokalnej, wpływają aprobująco na jej postrzeganie w tej społeczności, to – jej zdaniem – jest to społeczna odpowiedzialność.

Twierdzi ona również, że CSR wiąże się nie tylko z wizerunkiem organizacji, ale także z rozwojem danej organizacji np. poprzez inwestowanie w rozwój pracowników organizacji i delegowanie ich na szkolenia w celu poszerzenia

⁶⁴ LW „BOGDANKA” S.A., www.lw.com.pl [dostęp 20.09.2020].

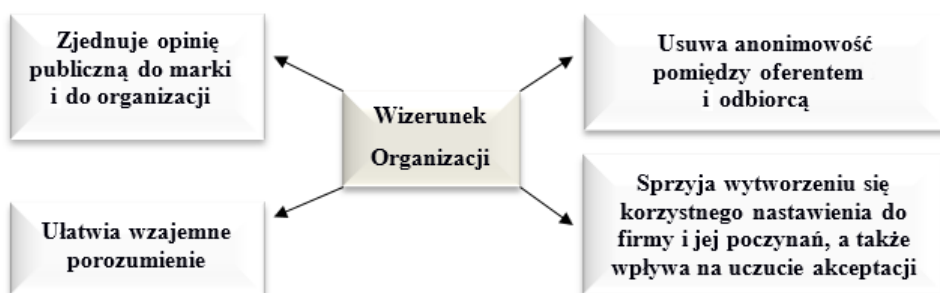
⁶⁵ *Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2017*, M. Borowska, M. Górka, T. Joniewicz, A. Kłopotowska i inni (red), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2017, s. 10, www.odpowiedzialnybiznes.pl [dostęp 20.10.2020].

⁶⁶ *CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej*, www.odpowiedzialnybiznes.pl [dostęp 20.10.2020].

⁶⁷ J. Ludwiczak, *Czy NGO może być społecznie odpowiedzialna?*, www.publicystyka.ngo.pl [dostęp 20.09.2020].

wiedzy i kwalifikacji. Innym pożądanym zjawiskiem, o którym mówi cytowany autor podkreślając jego wagę jest kompensowanie szans pracowników. Aby to zrobić można wprowadzać dopasowane formy zatrudnienia, jak np. praca na pół etatu, praca zdalna (w obecnej dobie tak pożądana), a także działania podejmowane w zakresie wyrównywania szans osób 45+ oraz niepełnosprawnych. Działania te można realizować w ramach wolontariatu pracowniczego – gdzie np. grupa pracowników organizacji wyjeżdża w godzinach pracy do Domu Dziecka lub schroniska dla bezdomnych, a tam organizuje przyjęcie świąteczne lub wykonuje prace remontowane.

Propagowaniem idei na rzecz organizacji pozarządowych w Polsce zajmują się m.in. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce oraz Fundacja Komunikacji Społecznej⁶⁸.



Rysunek 4.1. Funkcje wizerunku organizacji

Źródło: M. Rzemieniak, *Kształtowanie wizerunku organizacji na rynku pracy* [w:] *Realizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze pozyskiwania pracowników*, M. Wawer (red.), Wydawnictwo WSPA, Lublin 2011, s. 35

CSR i kreowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu idą w parze, ponieważ CSR jest narzędziem kształtowania wizerunku. Każda organizacja dąży w swoich działaniach do wytworzenia pożądanego wizerunku.

Wojciech Budzyński definiuje wizerunek jako „obraz, który polega na odzwierciedleniu w świadomości postrzeganych wcześniej składników i cech rzeczywistości, lecz nie jest on dokładną kopią tego, co widzimy, ponieważ ma charakter przede wszystkim subiektywny.⁶⁹ W firmie wizerunek tworzą ludzie, którzy się tam spotykają – pracownicy, kontrahenci, urzędnicy, dostawcy oraz klienci. Magdalena Rzemieniak przedstawia go jako swego rodzaju uproszczenie rzeczywistości, ponieważ nie jest ono wiernym odbiciem organizacji, a odbiorca redukuje niektóre elementy i sprowadza je do kluczowych ze swojego punktu

⁶⁸ Społeczna Odpowiedzialność - baza firm, organizacji pozarządowych i instytucji działających na rzecz współpracy międzysektorowej i prowadzących działalność w obszarze CSR w Polsce, we Włoszech i na terenie UE, www.ekonomiaspoleczna.info [dostęp 20.10.2020].

⁶⁹ W. Budzyński, *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy*, Poltex, Warszawa 2008, s. 11.

widzenia⁷⁰. O wizerunek należy należycie dbać, by był pozytywny i dobrze spełniał swoją rolę, ponieważ pełni niezwykle ważne funkcje (rys. 4.1).

4.3. Problem biedy i ubóstwa w Polsce

Przyczyny ubóstwa (lub biedy) i metody jego zwalczania są przedmiotem badań wielu dyscyplin nauki, a także jednym z najpoważniejszych wyzwań rozwojowych współczesnego świata. W literaturze socjologicznej i ekonomicznej, w której badacze podejmują próby analizy zjawiska ubóstwa w kontekście społeczno-ekonomicznym zainteresowanie tym zagadnieniem znajduje swój wyraz.

Współczesna nauka ujawnia wielość możliwości definicyjnych ubóstwa. Stawiane jest pytanie: czy ubóstwo to „stan warunków bytowych, który uniemożliwia albo w istotnym stopniu utrudnia spełnianie podstawowych funkcji życiowych?” (ujęcie absolutne), czy też stan naruszenia zasad sprawiedliwości społecznej wynikający z przesadnego dystansu między poziomem życia poszczególnych grup ludności (ujęcie względne)⁷¹.

Zwolennicy podejścia absolutnego za podstawową przyczynę ubóstwa uważają niedostateczną produktywność ubogich. Jednocześnie podkreślają, iż problemy ubóstwa leżą przede wszystkim w różnych formach patologii społecznych, do których zaliczyć można uchylanie się od pracy, narkomanię, alkoholizm czy rozpad rodziny. Z drugiej strony kategoria ubóstwa względnego utożsamiana jest w literaturze z nadmiernymi różnicami w poziomie życia. Odpowiedzialnością za te różnice obarcza się głównie sytuację ekonomiczną obejmującą trwałe bezrobocie, niskie płace w pewnych zawodach oraz dyskryminację w zatrudnieniu ze względu na płeć⁷².

W Polsce poziom ubóstwa określany jest prawnie przy użyciu wskaźników głównie ekonomicznych. Główny Urząd Statystyczny, obliczając zasięg ubóstwa, wskazuje na występowanie trzech jego granic: relatywną granicę ubóstwa, ustawową granicę ubóstwa i skrajną granicę ubóstwa. Pierwszą z nich stanowi 50% średnich wydatków ogółu gospodarstw domowych. Druga wyznaczana jest przez kwotę, która zgodnie z obowiązującą ustawą o pomocy społecznej uprawnia do ubiegania się o przyznanie świadczenia pieniężnego⁷³. Natomiast trzecia określa i wyznacza poziom minimum egzystencji obliczany przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS). Owo minimum egzystencji uwzględnia jedynie te potrzeby, których zaspokojenie nie może być odłożone w czasie,

⁷⁰ M. Rzemieniak, *Kształtowanie wizerunku organizacji na rynku pracy* [w:] *Realizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze pozyskiwania pracowników*, M. Wawer (red.), Wydawnictwo WSPA, Lublin 2011, s. 34.

⁷¹ Ibidem, s. 39.

⁷² J. Lustig, *Ubóstwo i jego pomiar*, [w:] *Polityka społeczna. Teksty źródłowe*, L.O. Dziewięcka Bokun, K. Zamorska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 182.

⁷³ Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (t.j. Dz. U. z 2013 r., poz. 182)

a konsumpcja niższa od tego poziomu prowadzi do wyniszczenia biologicznego człowieka⁷⁴.

Z danych GUS umożliwiających porównanie poziomu ubóstwa w latach 2015–2018 wynika, że w 2018 r. w porównaniu z 2015 r. nastąpił spadek zasięgu ubóstwa. Wyraźnie spadł także zasięg ubóstwa warunków życia i ubóstwa braku równowagi budżetowej gospodarstwa domowego. W niewielkim stopniu zmalał zasięg relatywnego ubóstwa dochodowego. Zmniejszył się również odsetek gospodarstw domowych dotkniętych ubóstwem wielowymiarowym, mówiącym o jednoczesnym występowaniu trzech wyżej wymienionych form ubóstwa, z 3,4% do 2,1%⁷⁵. Biorąc pod uwagę te kryteria, w 2018 roku ubóstwa warunków życia doświadczało niemal 5% gospodarstw domowych w Polsce⁷⁶.

Podczas gdy w 2015 r., ubóstwa wielowymiarowego doświadczało około co trzydzieste gospodarstwo domowe w Polsce (ponad 3%), to w 2018 r. problem ten dotyczył co pięćdziesiątego gospodarstwa domowego.

Działania podejmowane w ramach pomocy społecznej, mają przede wszystkim na celu poprawę warunków życia potrzebujących oraz życiowego usamodzielnienia się tych osób. Osobie potrzebującej organy administracji nie mogą odmówić pomocy. Taki obowiązek wynika z Konstytucji RP⁷⁷.

Ustawa wymienia przypadki, gdy udziela się pomocy społecznej. W szczególności są to: ubóstwo, bezdomność, bezrobotność, sieroctwo, niepełnosprawność, długotrwała albo ciężka choroba, jak również przemoc w rodzinie, potrzeba ochrony ofiar handlu ludźmi oraz potrzeba ochrony macierzyństwa lub wielodzietności, bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzenia gospodarstwa domowego, zwłaszcza w rodzinach niepełnych lub wielodzietnych, trudności w integracji cudzoziemców, którzy uzyskali w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy albo ochronę uzupełniającą, trudności w przystosowaniu do życia po zwolnieniu z zakładu karnego, narkomania lub alkoholizm, ponadto zdarzenia losowe oraz sytuacje kryzysowe, takie jak: klęski żywiołowe lub ekologiczne. Ten katalog nie jest zamknięty. Uzasadnione jest to tym, że w dynamicznej rzeczywistości pojawiają się coraz to inne potrzeby ludzi, których sami nie są w stanie zaspokoić i potrzebują pomocy państwa. Pomoc przyznawana jest na wniosek osoby potrzebującej albo innej upoważnionej, może być także udzielona z urzędu wskazuje Urszula Bakuń-Nawłakowska⁷⁸.

⁷⁴ A. Bienkuńska, *Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2018 r.*, www.stat.gov.pl [dostęp 20.08.2020].

⁷⁵ A. Bienkuńska, *Różne oblicza ubóstwa w Polsce w 2015 r. i 2018 r. na podstawie Badania spójności społecznej*, www.stat.gov.pl [dostęp 20.08.2020].

⁷⁶ *Ibidem*, s. 1.

⁷⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.

⁷⁸ U. Bakuń-Nawłakowska, *Działania na rzecz ograniczenia sfery ubóstwa w Polsce*, [w:] *Ubóstwo w Polsce*, J. Blicharz, L. Klat-Wertelecka, E. Rutkowska-Tomaszewska (red.),

Organizacją, niosącą pomoc ludziom w potrzebie jest działające na terenie całej Polski Towarzystwo Pomocy im. św. Brata Alberta (TPBA). To katolicka organizacja dobroczynna, której celem jest pomoc osobom ubogim i bezdomnym, ludziom starszym, chorym, niepełnosprawnym, oraz innym potrzebującym pomocy osobom.

Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta działa od 1981 r. i jest pierwszą w Polsce organizacją pozarządową, która zajęła się pomocą bezdomnym. Do roku 1989 nazywało się Towarzystwem Pomocy im. Adama Chmielowskiego. Zrzesza ono 2500 członków zorganizowanych w 67 kołach. Każde koło stara się zorganizować schronisko, kuchnię albo inną formę pomocy ludziom bezdomnym i ubogim⁷⁹.

Organizacja realizuje swoje cele przez prowadzenie placówek pomocowych. TPBA zajmuje się też działalnością dobroczynną, profilaktyczną oraz resocjalizacyjną, udziela wsparcia duchowego, zapewnia nocleg, wyżywienie, tudzież odzież. Poza tym udziela pomocy medycznej oraz prawnej, przeciwdziała alkoholizmowi i narkomanii, prowadzi terapie uzależnień czy rehabilitację osób niepełnosprawnych. Prowadzi również działalność wychowawczo-oświatową, oraz organizuje miejsca pracy⁸⁰.

W roku 2018 Towarzystwo prowadziło⁸¹:

- 64 koła, zrzeszające 2,5 tys. Członków i 930 pracowników;
- 60 schronisk, 3 schroniska z usługami opiekuńczymi;
- 55 mieszkań readaptacyjnych;
- 5 domów dla kobiet i matek z dziećmi, 1 Dom Dziecka;
- Domy Pomocy Społecznej;
- Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy;
- Hospicjum;
- ośrodek dla eksmitowanych;
- 16 noclegowni i 13 ogrzewalni;
- 1 ośrodek pomocy osobom nietrzeźwym;
- 15 kuchni i jadalni;
- 9 łazienek;
- 27 punktów wydawania żywności, odzieży, sprzętów;
- 3 Centra Integracji Społecznej oraz 2 Kluby Integracji Społecznej;
- Dom Dziennego Pobytu;
- 5 świetlic dla dzieci i 4 dla dorosłych;
- 4 spółdzielnie socjalne;

E-Wydawnictwo, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014, s. 75.

⁷⁹ Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta, <http://bratalbert.org> [dostęp 20.07.2020].

⁸⁰ Ibidem.

⁸¹ *Sprawozdanie TPBA za rok 2018*, www.bratalbert.org [dostęp 20.09.2020].

- Ośrodek MiserArt – miejsce spotkania artystów i ludzi wykluczonych;
- 2,2 tys. wolontariuszy zaangażowanych w działania Towarzystwa.

W 2018 r. działało 51 schronisk męskich mających 2639 miejsc, 3 schroniska męskie z usługami opiekuńczymi mających 83 miejsca, 8 schronisk dla kobiet z 182 miejscami oraz 1 schronisko dla mężczyzn i kobiet mających 64 miejsca. W dniu 31.12.2018 przebywały w nich 2792 osoby. 1786 z nich było w schronisku przez cały rok, 1093 przez 3 lata i dłużej. 202 osoby zmarły. Liczba mieszkańców zimą i jesienią jest wyższa, latem spada: w dniu 30.06 były tam 2302 osoby. Placówki starają się aktywizować mieszkańców, także poprzez rozwój ich zainteresowań. Popularne są szachy czy tenis stołowy. W niektórych schroniskach mieszkańcy otrzymywali bilety na imprezy sportowe. W schroniskach jest również dostęp do telewizji, radia i prasy; w wielu są biblioteczki i organizowane projekcje filmów. Część mieszkańców brała udział w pielgrzymkach i wycieczkach organizowanych przez koła.

Fotografia statystyczna osób przebywających w schroniskach w roku 2018 wyglądała następująco:

- 6,4% miało legalną pracę, a 7,4% pracę bez umowy;
- 22,9% otrzymywało rentę, emeryturę;
- 34,4% otrzymywało zasiłek stały;
- 43,0% było niepełnosprawnych, w tym 10,7% w stopniu znacznym;
- 17,5% miało stałe zameldowanie;
- 19,6% było karanych.

Pomoc w chorobie alkoholowej – leczenie odwykowe odbyły 262 osoby z 43 schronisk. Terapeuci ds. uzależnień byli dostępni w 24 schroniskach na miejscu, a w 35 schroniskach pomoc była zapewniona w instytucjach zewnętrznych, niestety 3 schroniska jej nie zapewniały.

Wiele ośrodków pomaga swoim podopiecznym w znalezieniu pracy, wysyła lub organizuje z tego zakresu szkolenia i kursy zawodowe. Jednakże większość mieszkańców nie jest zdolna do pracy na rynkowych warunkach. Opiekunowie w placówkach włączali te osoby, stosownie do ich możliwości, do różnych prac w schronisku, np. przy pozyskiwaniu środków dla schroniska oraz na rzecz swojej miejscowości.

W 2018 r. działało 16 noclegowni, w sumie na 536 miejsc. Noclegownie to placówki interwencyjne, całoroczne czynne w porze wieczorowo-nocnej. Zapewniają nocleg oraz przynajmniej jeden posiłek (zupę lub kanapki i herbatę). Oferują także kąpiel, odzież, pranie. Jest możliwość kontaktu z pracownikiem socjalnym.

Działało też 13 ogrzewalni – 2 całoroczne oraz 11 sezonowych. Przyjmuje się tam także spokojne osoby nietrzeźwe. Placówki te zapewniają miejsce siedzące, jeden posiłek, kąpiel, w razie potrzeby odwieszanie i odzież.

Zgodnie z raportem działań prowadzonych przez TPBA w 2018r. w 9 miastach: Dębnie, Gdańsku, Grudziądzu, Jeleniej Górze, Katowicach,

Koszalinie, Stalowej Woli, Warszawie i Wrocławiu prowadzono działania „streetworkingowe”. Pracowało 29 streetworkerów (w tym 6 wolontariuszy), którzy docierali regularnie do 1100 osób przebywających w miejscach niemieszkalnych (opuszczonych budynkach mieszkalnych, dworcach PKP i PKS, halach poza kładowych, schronach wojennych, itp.).

Asystent osoby zagrożonej bezdomnością działa na podobnych zasadach co streetworker. Motywuje ją do podjęcia inicjatyw, na rzecz poprawy jej sytuacji oraz pokonywania trudności, wzbudza poczucie sprawczości, koncentrując się na zasobach danej osoby. W roku 2011, Koło Gdańskie przy współpracy z MOPS w Gdańsku w projekcie Systematycznie do Celu, przeprowadziło działania ze 103 osobami, z których 84% rozpoczęło działania (spłatę zadłużenia), co spowoduje, że w najbliższym czasie nie stracą tak cennej rzeczy, jaką jest dach nad głową⁸².

Mieszkania readaptacyjne i domy wspólnotowe stanowią etap przejściowy przed zamieszkaniem we własnym mieszkaniu. Są to pojedyncze mieszkania w mieście lub niewielkie budynki z samodzielnymi pokojami. Kierowane są tam osoby, które w schronisku wykazały wolę powrotu do życia samodzielnego, a dodatkowym warunkiem jest to, że mają źródło utrzymania. Są one objęte pomocą asystenta. Placówki takie są obecnie w 16 miastach.

W roku 2018 funkcjonowało 15 kuchni, które wydawały blisko 1850 obiadów dziennie. Kuchnie stosowały także inne formy pomocy (organizowały wigilie, a także śniadania wielkanocne, wydawały odzież i żywność oraz leki, a także organizowały świetlice, itp.)⁸³.

Oprócz tych najważniejszych zadań statutowych, Towarzystwo prowadzi także Ośrodek dla osób eksmitowanych w Gdańsku, Domy dla osób starszych i chorych w Dynowie, Kodniu, Sanoku oraz Żarach, łaźnie, punkty wydawania żywności i odzieży, reintegracje społeczną i zawodową, świetlice. Nadto Koła współpracują z samorządami, a także innymi organizacjami pomocowymi, jak Banki Żywności czy Caritas. Towarzystwo jest też członkiem FEANTSA – organizacji, która skupia europejskie organizacje pracujące z bezdomnymi⁸⁴. Jest także członkiem EAPN Polska⁸⁵ i Ogólnopolskiej Federacji na rzecz Rozwiązywania Problemu Bezdomności⁸⁶.

⁸² K. Niewińska, *Święty Brat Albert asystentem? Idea św. Brata Alberta we współczesnej pomocy osobom bezdomnym – działalność Koła Gdańskiego, Idea św. Brata Alberta we współczesnej pomocy osobom bezdomnym*, [w:] *Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta*, M. Sieńczyk, B. Aniszczuk (red.), Wrocław 2011, s. 179–180.

⁸³ *Sprawozdanie...*, op. cit., s. 6.

⁸⁴ *Europejska Federacja Narodowych Organizacji Pracujących na rzecz Ludzi Bezdomnych*, <https://www.feantsa.org> [dostęp 20.09.2020].

⁸⁵ *Polski Komitet Europejskiej Sieci Przeciwdziałania Ubóstwu (EAPN Polska)*, <http://www.eapn.org.pl> [dostęp 20.09.2020].

⁸⁶ *Ogólnopolska Federacja na rzecz Rozwiązywania Problemu Bezdomności*, <https://www.bezdomnosc.pl> [dostęp 20.09.2020].

4.4. Założenia metodologiczne badań

Celem badań jest wykazanie czy działania TPBA przyczyniają się do wzrostu świadomości sytuacji ludzi ubogich i bezdomnych w gminie Świdnik oraz poprawy tej sytuacji?

Hipotezy, jakie zostały postawione to:

1. Wraz ze wzrostem liczby działań na rzecz ubogich i bezdomnych podejmowanych przez TPBA wzrasta społeczna świadomość tego problemu.
2. Wraz ze wzrostem liczby działań na rzecz ubogich i bezdomnych podejmowanych w ostatnich latach przez TPBA następuje poprawa jakości życia ludzi ubogich.
3. Dzięki działaniom TPBA zmniejszyła się liczba osób bezdomnych pozostałych bez pomocy.
4. Działania wolontariackie prowadzone przez TPBA oddziałują na sytuację ludzi ubogich i bezdomnych, przyczyniając się do tworzenia pozytywnego wizerunku Towarzystwa.
5. Metody badawcze i narzędzia

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu metody sondażu diagnostycznego. Jako narzędzie badawcze wykorzystano anonimową ankietę internetową oraz ankietę papierową. Uczestnicy zostali zaproszeni do wzięcia udziału w ankiecie poprzez media społecznościowe oraz email oraz indywidualne ankiety.

Badanie miało za zadanie określić, jakie czynniki i działania TPBA wpływają na świadomość społeczeństwa oraz odbiór organizacji jako działającej społecznie odpowiedzialnie. Zebrane dane poddano analizie ilościowej i jakościowej w celu określenia obszarów, w których działania TPBA miały wpływ na poprawę sytuacji ludzi ubogich oraz postrzeganie organizacji przez otoczenie.

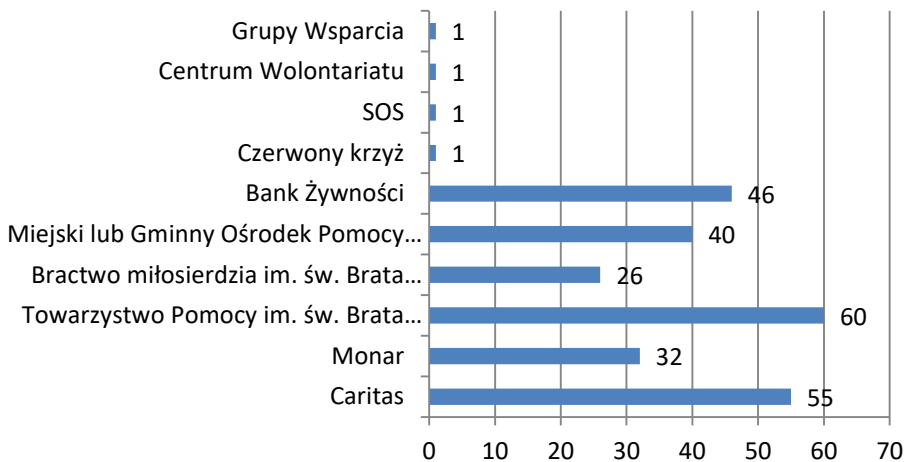
Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 20 lipca do 31 sierpnia 2020 r. W badaniu udział wzięło 30 podopiecznych Towarzystwa oraz 30 osób nie będących podopiecznymi a mających styczność z działaniami TPBA na terenie Powiatu Świdnickiego. Grupę badawczą stanowiło 18 kobiet i 42 mężczyzn. Próbę tę stanowili w połowie podopieczni TPBA, w drugiej połowie osoby spoza organizacji, które miały styczność z działaniami Towarzystwa. Średni czas wypełniania kwestionariusza ankiety przez respondenta wynosił od 10 do 15 minut. Podczas przeprowadzonych badań respondenci nie zgłaszali żadnych problemów czy wątpliwości, pytania kwestionariusza były dla ankietowanych zrozumiałe i nie wymagały dodatkowych wyjaśnień. Ankietowani, którzy zgodzili się wziąć udział w anonimowej ankiecie odpowiadali na wszystkie pytania.

4.5. Analiza wyników badania

Działania na rzecz osób ubogich i bezdomnych a świadomość społeczna problemu

Prawie wszyscy ankietowani mieli świadomość istnienia przynajmniej 2 organizacji, które pomagają osobom ubogim i bezdomnym. Najbardziej

rozpoznawalną organizacją okazało się Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta (100% ankietowanych), na drugim miejscu było Caritas (92% ankietowanych), następnie Banki Żywności (77% ankietowanych) oraz Miejskie lub Gminne Ośrodki Pomocy Społecznej (40 głosów). Respondenci byli również świadomi pomocy, jakiej udziela „MONAR” (67% ankietowanych). Działającą w Lublinie organizację Bractwa Miłosierdzia im. Św. Brata Alberta rozpoznawało 43% ankietowanych. Zaskoczeniem było natomiast to, że tylko 2% ankietowanych miała świadomość działań Polskiego Czerwonego Krzyża, choć jest ona najstarszą w Polsce organizacją pomocową, która w swoim profilu działań ma niesienie pomocy osobom ubogim i bezdomnym, jak również dotkniętymi różnego rodzaju kataklizmami. Być może wpływ na takie odpowiedzi miał rozległy obszar działań PCK, który sprawia, że pomoc ubogim nie przebija się do świadomości ludzi tak mocno, jak inne jego działania (wyk. 4.1).



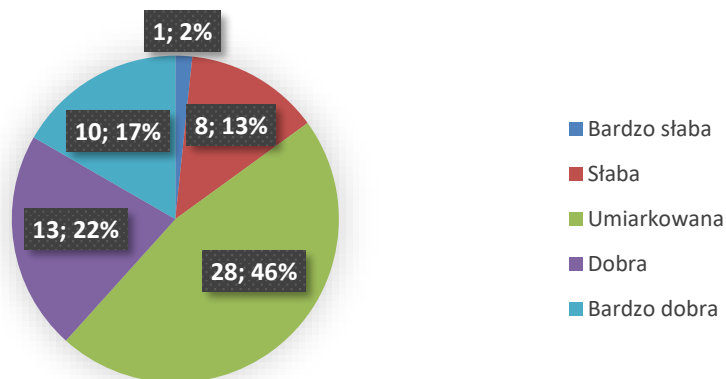
Wykres 4.1. Struktura odpowiedzi wg znajomości organizacji pomagających osobom ubogim i bezdomnym w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na pytanie o zakres wiedzy ankietowanych na temat sytuacji ludzi ubogich i bezdomnych w Polsce, najczęściej badanych określiło swoją wiedzę jako umiarkowaną (46% ankietowanych). 22% respondentów odpowiedziało, że ich wiedza jest dobra, natomiast bardzo dobrą wiedzą na temat sytuacji osób ubogich charakteryzowało się 17% respondentów. Tylko 15% spośród ankietowanych miało słabą lub bardzo słabą wiedzę na ten temat (patrz wyk. 4.2 na s.81).

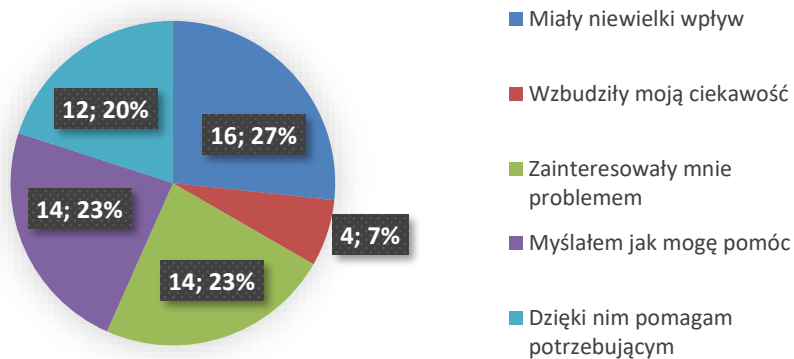
Na pytanie o wpływ kampanii społecznych organizowanych przez TPBA 73% ankietowanych odpowiedziało, że wpłynęły one na ich świadomość osób ubogich i bezdomnych, natomiast (27%) ankietowanych odpowiedziało, że nie miało to na

nich żadnego wpływu. Natomiast jeśli chodzi o siłę tego przekazu, to 27% określiło jako niewielki, 23% dzięki nim zainteresowało się problemem i zaczęło myśleć, jak może pomóc. Natomiast 20% z ankietowanych stwierdziło, że dzięki takim akcjom społecznym pomaga aktywnie potrzebującym (wyk. 4.3).



Wykres 4.2. Struktura odpowiedzi wg wiedzy ankietowanych o sytuacji osób ubogich i bezdomnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

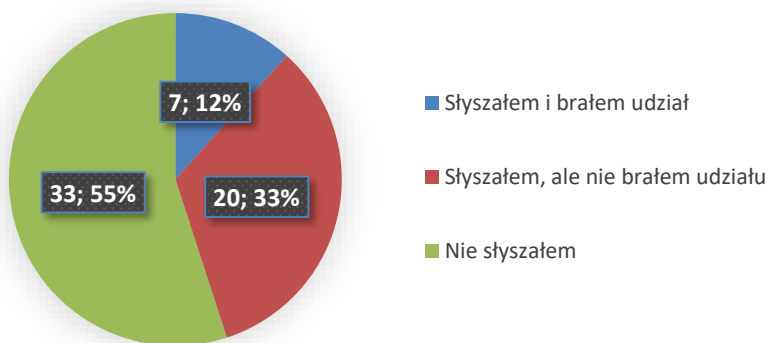


Wykres 4.3. Struktura odpowiedzi wg stopnia wpływu kampanii społecznych organizowanych przez TPBA na świadomość sytuacji ludzi ubogich i bezdomnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Większość ankietowanych (55%) nie słyszała o warsztatach wiedzy na temat bezdomności organizowanych przez TPBA, 33% słyszało, ale nie brało udziału, a tylko 12% słyszało i brało udział w takich działaniach (wyk. 4.4).

Po analizie powyższych odpowiedzi można stwierdzić, że działania Towarzystwa w znacznej mierze wpłynęły na świadomość społeczeństwa oraz sposób postrzegania osób ubogich i bezdomnych. Poprawy wymagałoby jednak informowanie społeczności lokalnej o działaniach na rzecz osób bezdomnych i ubogich oraz o metodach przeciwdziałania problemowi ubóstwa i bezdomności.



Wykres 4.4. Struktura odpowiedzi wg partycypacji w warsztatach wiedzy o problemie bezdomności organizowanym przez TPBA

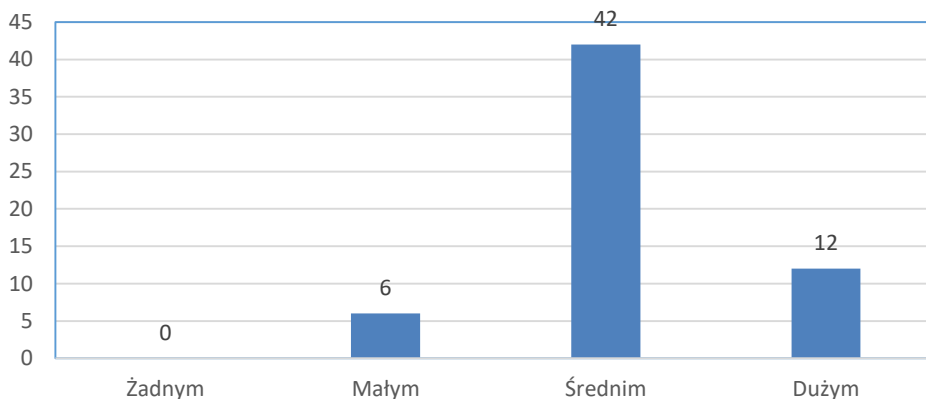
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Działania TPBA a poprawa sytuacji ludzi ubogich i bezdomnych

Większość respondentów odpowiedziała, że działania TPBA przysłużyły się do poprawy sytuacji ludzi ubogich i bezdomnych w stopniu średnim (70% ankietowanych) i dużym (20% ankietowanych). 10% ankietowanych odpowiedziało, że działania te miały mały wpływ na poprawę tej sytuacji. Natomiast żaden badany nie uznał, że działania te nie miały wpływu na sytuację tych osób (patrz wyk. 4.5 na s. 83).

Duża część ankietowanych (ponad 50%) odpowiadała, że najskuteczniejszymi metodami działań TPBA są schroniska i noclegownie, w następnej kolejności kuchnie i jadalnie (ponad 40%) oraz paczki żywnościowe (ponad 20%). Natomiast zdaniem ankietowanych, najmniejszą skuteczność odnosi streetworking (około 30%) oraz metoda „towarzyszenia” (ponad 20%). Należy dodać, że ankietowani odnosili się do lokalnych metod działania TPBA, gdy nie są one praktykowane na taką skalę, jak w większych miastach np. Gdańsku i Wrocławiu. Należy też dodać, że schroniska i noclegownie, kuchnie i jadalnie oraz paczki żywnościowe były najwyżej ocenianymi działaniami w opinii osób korzystających z pomocy TPBA (patrz wyk. 4.6 na s. 84).

Prawie wszyscy ankietowani zgodnie wskazują (90%), że działania TPBA na rzecz osób ubogich i bezdomnych znacząco wpłynęły na poprawę sposobów, w jaki społeczeństwo radzi sobie z tymi problemami. Natomiast w świetle analizy odpowiedzi na pytanie otwarte ujawniły się 3 główne nurty działań wpływających na lepszą zaradność społeczeństwa w tym temacie. Pierwszym jest wzrost empatii i świadomości społecznej na temat osób ubogich i bezdomnych. Drugim to rozwój infrastruktury oraz instytucji, które pomagają bądź kierują osobę potrzebującą. Trzecim natomiast jest rozwój profesjonalnych działań oraz ukierunkowanej pomocy w zależności od sytuacji, w jakiej dana osoba się znajduje.



Wykres 4.5. Struktura odpowiedzi wg stopnia wpływu działań TPBA na poprawę sytuacji ubogich i bezdomnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

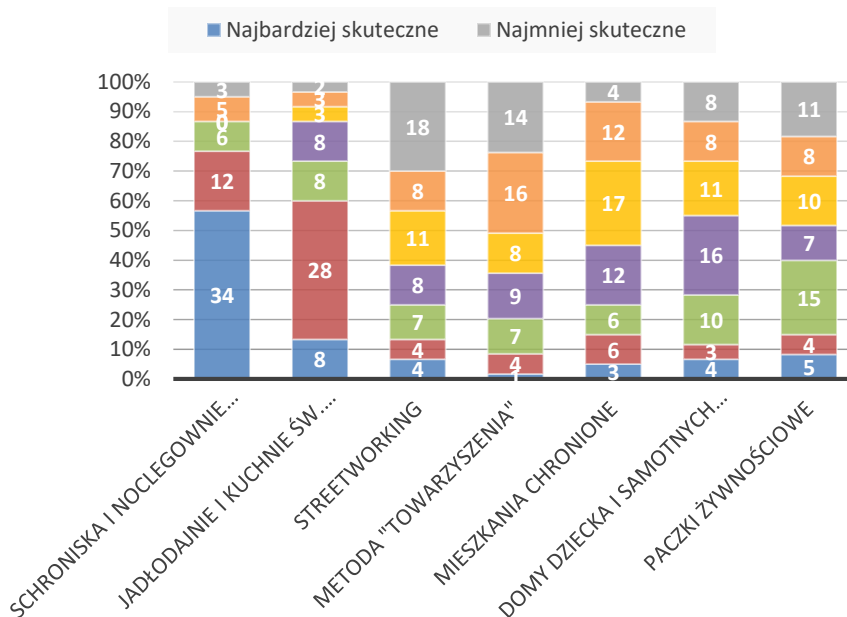
W kolejnym pytaniu, ankietowani potwierdzają, że najpotrzebniejszymi działaniami TPBA są schroniska i noclegownie (31%) oraz kuchnie i jadłodajnie (27%), na trzecim miejscu domy dziecka i domy samotnych matek (16%), przy czym należy zwrócić uwagę, że osoby, które korzystają z pomocy TPBA jako trzecią najbardziej potrzebną działalność uważało wydawanie paczek żywnościowych (8%) oraz dostępu do mieszkań chronionych (9%) ze względu na chęć zmiany swojej sytuacji życiowej (patrz wyk. 4.7 na s.84).

Powyższe odpowiedzi wskazują, że działania Towarzystwa wpłynęły w stopniu co najmniej średnim na poprawę sytuacji osób ubogich i bezdomnych. Ankietowani ocenili, że największy wpływ miały działania związane z udzieleniem schronienia oraz wyżywienia. Wyłoniono też trzy główne nurty działań, jakie wpłynęły na poprawę sytuacji ludzi ubogich i bezdomnych.

Działania TPBA a liczba osób bezdomnych pozostających bez pomocy

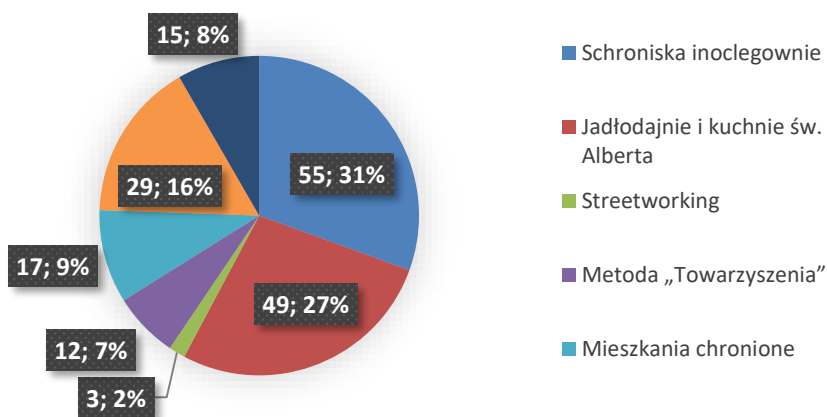
75% respondentów wskazała, że dotychczasowe działania TPBA miały wpływ na zmniejszenie się skali problemu bezdomności. Natomiast w pytaniu o stopień tego wpływu duża część ankietowanych odpowiadała, że

w umiarkowanym oraz wysokim (37% ankietowanych), a 22% oceniło wpływ na bardzo wysoki (patrz wyk. 4.8 na s. 85).



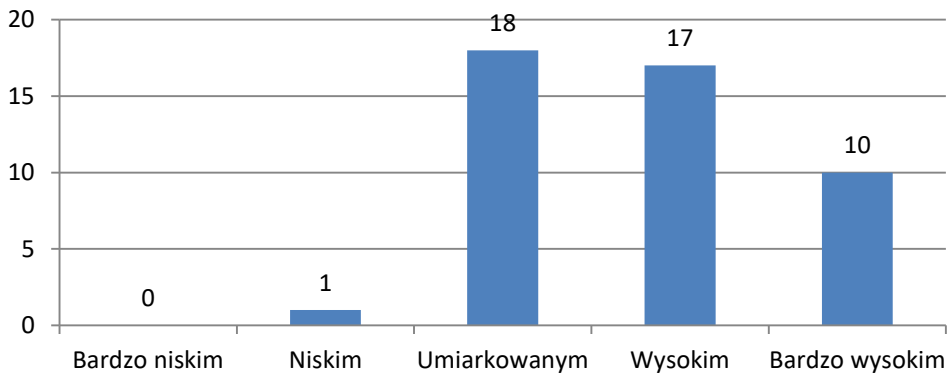
Wykres 4.6. Zestawienie odpowiedzi wg skuteczności różnych metod pracy i działania TPBA

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 4.7. Struktura odpowiedzi na pytanie o najpotrzebniejsze działania TPBA

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 4.8. Struktura odpowiedzi odnośnie do stopnia wpływu dotychczasowych działań TPBA na zmniejszenie się skali problemu bezdomności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Za działania, jakie najbardziej wpłynęły na zmniejszenie liczby osób bezdomnych widywanych na ulicach, respondenci uznali schroniska i noclegownie (32%) oraz jadłodajnie i kuchnie (24%). Domy dziecka i domy samotnych matek również były wskazywane jako działanie skuteczne w redukowaniu liczby osób bezdomnych widywanych na ulicach (21%). Mieszkania chronione znalazły się na czwartej pozycji pod względem skuteczności tych działań (10%) (patrz wyk. 4.9 na s. 86).

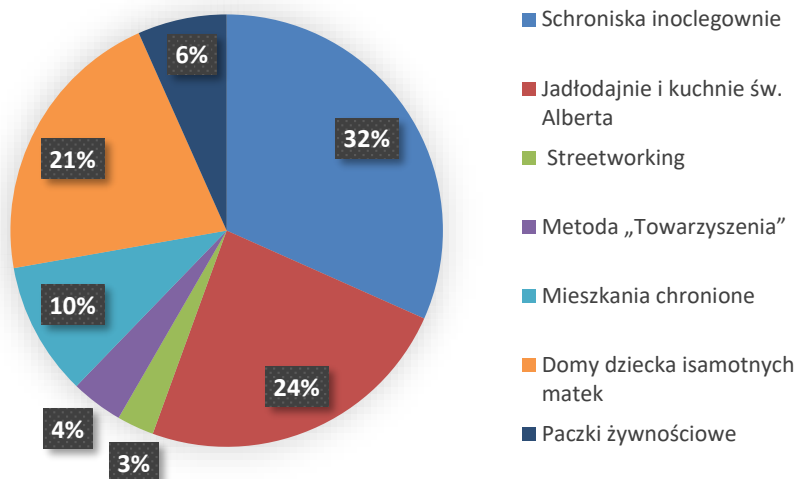
Natomiast w pytaniu o skuteczność tych działań większość ankietowanych oceniła je jako skuteczne i średnio skuteczne (35% i 33%), zaś jako bardzo skuteczne oceniło je 19%. Żaden z respondentów natomiast nie uznał ich za nieskuteczne (patrz wyk. 4.10 na s. 86).

Analizując odpowiedzi z tego rozdziału można uznać, że działania TPBA wpłynęły na zmniejszenie skali bezdomności w stopniu co najmniej umiarkowanym, a działania, jakie wpłynęły najmocniej to ośrodki pomocy związane z mieszkaniem i wyżywieniem. Żaden z respondentów nie uważał, że dotychczasowe działania organizacji nie miały żadnego wpływu.

Działania wolontariackie prowadzone przez TPBA a wizerunek Towarzystwa

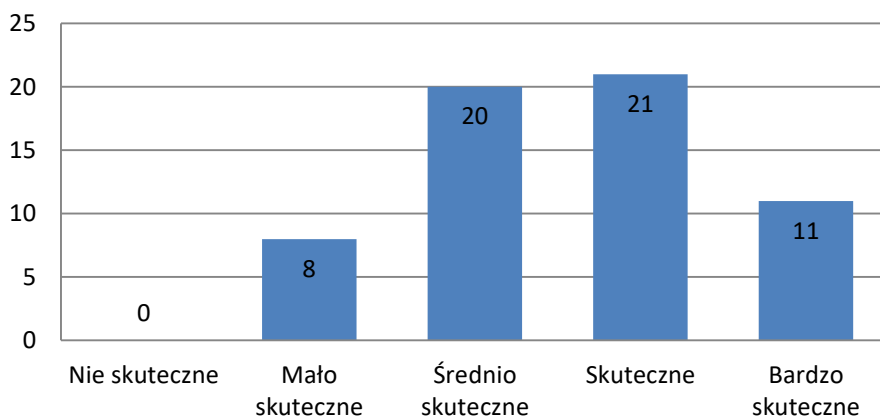
Niemal połowa ankietowanych (48%) odpowiadała, że nie słyszała o akcjach społecznych organizowanych przez TPBA, 30% słyszało o nich, ale nie brało w nich udziału, a tylko 22% ankietowanych słyszało i w nich uczestniczyło. Jeśli chodzi o znajomość konkretnych akcji, to najwięcej ankietowanych (50%) słyszało lub brało udział w kampanii „Nadchodzi zima” i „Talerz Miłosierdzia”, które były organizowane przez Towarzystwo w okresie świąt Bożego Narodzenia. 30% słyszało lub brało udział w „akcji kartonowej” przybliżającej społeczności lokalnej problem osób bezdomnych, organizowanej w Dniu Osoby Bezdomnej, przypadający na 14 kwietnia. O kampanii „4,38” mającej na celu pomoc Kuchni

św. Alberta w pozyskiwaniu środków na dodatkowy posiłek dla potrzebujących słyszało i brało udział 18% ankietowanych (patrz wyk. 4.11 i 4.12 na s. 86).



Wykres 4.9. Struktura odpowiedzi odnośnie do działań, jakie wpływają na zmniejszenie się liczby osób bezdomnych widywanych na ulicach

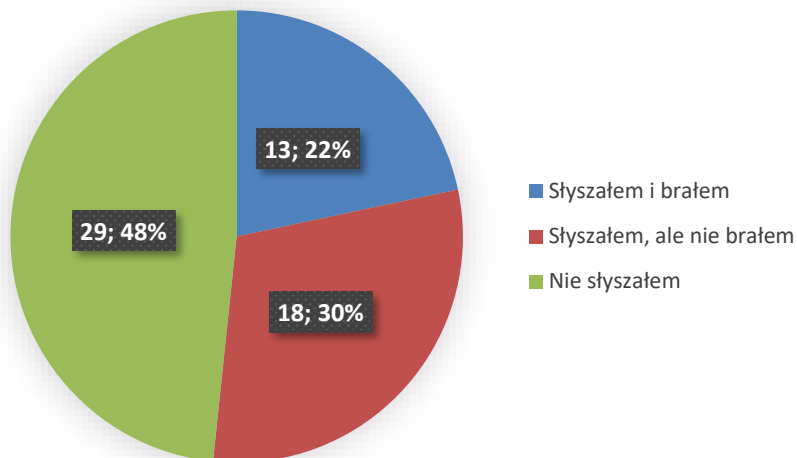
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 4.10. Struktura odpowiedzi odnośnie do oceny skuteczności działań jakie wpływają na zmniejszenie się liczby osób bezdomnych widywanych na ulicach

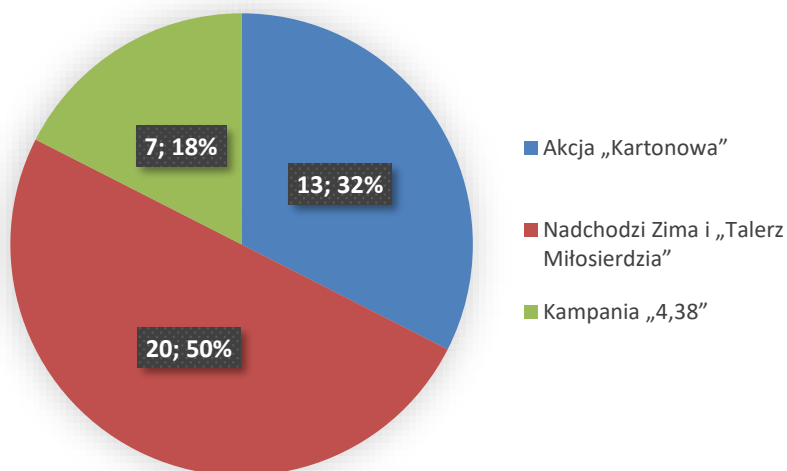
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W pytaniu o rozpoznawalność działań TPBA, ankietowani wskazywali schroniska i noclegownie (31%) oraz kuchnie i jadłodajnie (32%), a także paczki żywnościowe (27%) jako najbardziej charakterystyczne dla lokalnej społeczności działania TPBA (patrz wyk. 4.13 na s. 88).



Wykres 4.11. Struktura odpowiedzi odnośnie do znajomości działań społecznych prowadzonych przez TPBA

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 4.12. Struktura odpowiedzi odnośnie do znajomości akcji społecznych organizowanych przez TPBA

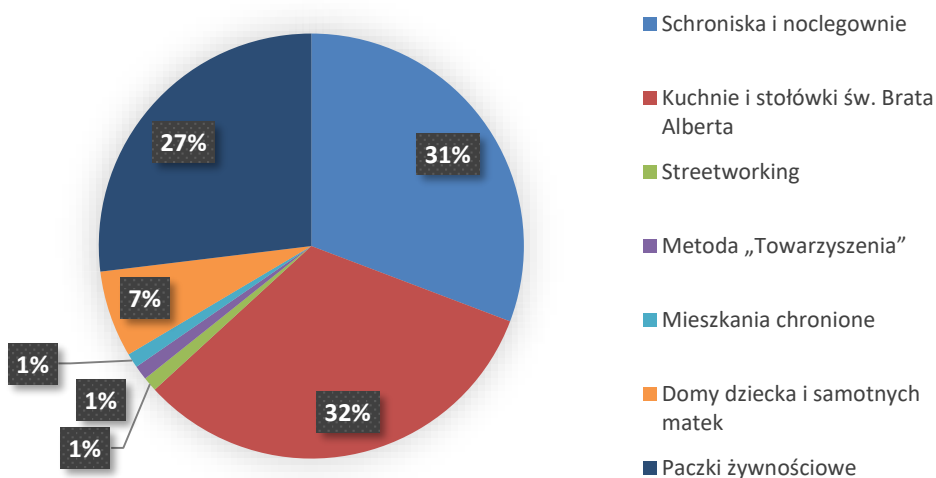
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W pytaniu o emocje, jakie wywołuje w ankietowanych TPBA większość respondentów odpowiedziało, że są one pozytywne (58%) i bardzo pozytywne (22%). 18% wyraziło obojętny stosunek do organizacji i tylko 2% miało z nią negatywne skojarzenia (patrz wyk. 4.14 na s. 89).

Analizując odpowiedzi na pytanie otwarte, o zmiany lub usprawnienia, jakie w działaniach TPBA ankietowani chcieliby wnieść, wyłoniono 2 następujące nurty propozycji działań naprawczych:

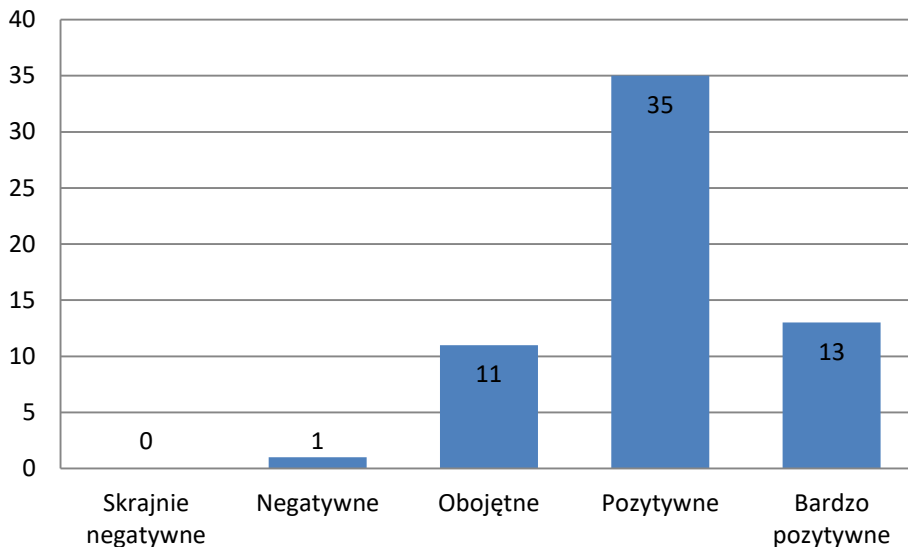
- poszerzenie współpracy z innymi instytucjami i osobami w celu skuteczniejszego rozwiązywania problemów osób ubogich i bezdomnych, jak pozyskiwanie miejsc na „mieszkania chronione”, lepsza współpraca z psychologami, terapeutami i związkami wyznaniowymi, oraz korzystać z pomocy lokalnych mediów w celu lepszego nagłaśniania wszelkich akcji i działań społecznych, jakie są organizowane przez TPBA;

- proponowanymi usprawnieniami dotychczasowych działań – aby działania TPBA lepiej docierały do młodzieży – była lepsza opieka medyczna dla niepełnosprawnych i seniorów oraz poprawa dotychczasowych działań w postaci Asystenta Osoby Bezdomnej i skuteczniejsze działania mające na celu powrót osób bezdomnych do społeczności.



Wykres 4.13. Struktura odpowiedzi odnośnie do znajomości akcji społecznych organizowanych przez TPBA

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 4.14. Struktura odpowiedzi na temat emocji, jakie wywołuje w ankietyowanych TPBA

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

4.6. Podsumowanie

Po analizie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że postawiona hipoteza została potwierdzona. Działania Towarzystwa wpłynęły w znacznej mierze na świadomość respondentów oraz sposób, w jaki patrzą i myślą o sytuacji osób ubogich i bezdomnych. To, co wymaga poprawy, to skuteczniejsze metody komunikacji ze społecznością lokalną oraz działania informujące na temat osób bezdomnych i ubogich oraz skuteczniejsze informowanie o metodach przeciwdziałania problemom ubóstwa i bezdomności. Działania Towarzystwa wpłynęły w stopniu co najmniej średnim na poprawę sytuacji osób ubogich i bezdomnych. Największy wpływ na tę poprawę miały działania związane z udzieleniem schronienia oraz wyżywienia. Wyłoniono również trzy główne nurty działań jakie wpłynęły na tę poprawę:

- wzrost empatii i świadomości społecznej na temat osób ubogich i bezdomnych;
- rozwój infrastruktury oraz instytucji, które pomagają bądź kierują osobę potrzebującą;
- rozwój profesjonalnych działań oraz ukierunkowanej pomocy w zależności od sytuacji w jakich dana osoba się znajduje.

Działania TPBA wpłynęły na zmniejszenie skali bezdomności w stopniu co najmniej umiarkowanym, a działania, które najmocniej oddziaływały na tę zmianę, to ośrodki pomocy związane z zamieszkiwaniem i wyżywieniem, jak

schroniska, noclegownie, domy dziecka i samotnych matek, a także miejsca wydawania ciepłych posiłków, jak kuchnie i jadłodajnie oraz miejsca wydawania żywności trwałej (paczki żywnościowe). Nikt z ankietowanych nie uznał, że dotychczasowe działania organizacji nie miały żadnego wpływu na liczbę osób pozostających bez pomocy.

Ustalono, że choć główne działania stowarzyszenia jak schroniska, kuchnie i domy dla kobiet i dzieci są dobrze rozpoznawalne i kojarzone, to jednak akcje społeczne organizowane przez TPBA w połowie przemijają bez echa wśród społeczności. Te jednak, w których brano udział cieszyły się pozytywnym odbiorem, a sama organizacja odbierana jest w sposób pozytywny lub bardzo pozytywny. Należałoby poprawić sposoby komunikowania się ze społeczeństwem, aby lepiej nagłaśniać wszelakie akcje i eventy organizowane przez stowarzyszenie. Potrzebne są także następujące działania:

- wzmocnienie współpracy z innymi podmiotami i instytucjami zajmującymi się niesieniem pomocy osobom ubogim;
- usprawnienie dotychczasowych działań, aby pomoc była bardziej skierowana do konkretnych osób i potrzeb;
- poprawa opieki nad osobami starszymi i chorymi;
- poszerzenie kanałów komunikacji, jeśli chodzi o młodzież, do której lepiej mógłby docierać przekaz oraz zachęta do działań na rzecz drugiego człowieka w działaniach wolontariackich.

Podsumowując, należy stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność nie ogranicza się tylko do biznesu. Jest ona skuteczna zarówno w organizacjach pozarządowych, jak również w placówkach pożytku publicznego. Pojęcie to ciągle się rozwija i jak pokazują najnowsze badania – społeczna odpowiedzialność to już niezbędny element strategii biznesowych⁸⁷. Przyczynia się do rozwiązywania problemów społecznych oraz wpływa na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Tylko od inwencji poszczególnych organizacji można definiować: jak będzie wdrażany i wykorzystany w życiu danej społeczności. Biznes może wspierać działania społecznie odpowiedzialne poprzez finansowanie i działania wolontarystyczne swoich pracowników, może też współpracować z organizacjami pozarządowymi, które stają się łącznikiem pomiędzy światem biznesu a lokalnymi władzami i docierać tam, gdzie pomoc jest najbardziej potrzebna

Jeśli chodzi o ubóstwo to problem ten narasta wraz z powiększającą się populacją i pomimo działania wielu organizacji pomocowych, wciąż rozwijają się metody pracy oraz skutecznego dotarcia do źródeł problemu, jak i osób potrzebujących. Rośnie też baza wiedzy oraz instytucji, które tę pomoc oferują. Dzięki takim działaniom, jakie mają miejsce za pośrednictwem TPBA,

⁸⁷*Spoleczna odpowiedzialność to już niezbędny element strategii biznesowych. Wyniki badania „Menedżerowie CSR”*, <https://marketingprzykawie.pl> [dostęp 10.10.2020].

poszerzamy wiedzę i uwrażliwiamy społeczeństwo na potrzebę pomocy drugiemu człowiekowi. Należy też dalej rozwijać sposoby komunikacji z otoczeniem lokalnym, by propagować i szukać odpowiedniego poparcia społecznego dla idei pomocy drugiemu człowiekowi.

Bibliografia

1. Bakuń-Nawłakowska U., *Działania na rzecz ograniczenia sfery ubóstwa w Polsce*, [w:] *Bieda w Polsce*, Blicharz J., Klat-Werteleckiea L. (red.), E-Wydawnictwo, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
2. Bieńkuńska A., *Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2018 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/zasieg-ubostwa-ekonomicznego-w-polsce-w-2018-roku,14,6.html> [dostęp 20.08.2020].
3. Bieńkuńska A., *Różne oblicza ubóstwa w Polsce w 2015 r. i 2018 r. na podstawie Badania spójności społecznej*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/rozne-oblicza-ubostwa-w-polsce-w-2015-r-i-2018-r-na-podstawie-badania-spojnosci-spoecznej,21,1.html> [dostęp 18.07.2020].
4. Budzyński W., *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy*, Poltex, Warszawa 2008.
5. *CSR w praktyce – barometr Francusko Polskiej Izby Gospodarczej*, www.odpowiedzialnybiznes.pl [dostęp 20.10.2020].
6. Europejska Federacja Narodowych Organizacji Pracujących na rzecz Ludzi Bezdomnych, <https://www.feantsa.org> [dostęp 20.09.2020].
7. *Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19970780483> [dostęp 20.08.2020].
8. Ludwiczak J., *Czy NGO może być społecznie odpowiedzialna?*, <https://publicystyka.ngo.pl/czy-ngo-moze-byc-spoecznie-odpowiedzialna> [dostęp 20.09.2020].
9. Lustig J., *Ubóstwo i jego pomiar*, [w:] *Polityka społeczna. Teksty źródłowe*, Dziewięcka-Bokun L., Zamorska K. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
10. Niewińska K., *Święty Brat Albert asystentem? Idea św. Brata Alberta we współczesnej pomocy osobom bezdomnym – działalność Koła Gdańskiego*, [w:] *Idea św. Brata Alberta we współczesnej pomocy osobom bezdomnym*, M. Sieńczyk, B. Aniszczuk (red.), Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta, Wrocław 2011.
11. Ogólnopolska Federacja na rzecz Rozwiązywania Problemu Bezdomności, <https://www.bezdomnosc.pl> [dostęp 20.09.2020].

12. *Polityka Społecznego Zaangażowania LW „BOGDANKA”*, https://www.lw.com.pl/pl,2,s420,polityka_zaaangazowania_spolecznego_lw_bogdanka_sa.html [dostęp 20.09.2020].
13. Polski Komitet Europejskiej Sieci Przeciwdziałania Ubóstwu (EAPN Polska), <http://www.eapn.org.pl> [dostęp 20.09.2020].
14. *Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2017*, Borowska M., Górńska M., Joniewicz T., Kłopotowska A. i inni (red), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2017, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2018/04/Raport2017.pdf> [dostęp 20.10.2020].
15. Rzemieniak M., *Kształtowanie wizerunku organizacji na rynku pracy [w:] Realizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze pozyskiwania pracowników*, Wawer M. (red.), Wydawnictwo WSPA, Lublin 2011.
16. *Społeczna Odpowiedzialność – baza firm, organizacji pozarządowych i instytucji działających na rzecz współpracy międzysektorowej i prowadzących działalność w obszarze CSR w Polsce, we Włoszech i na terenie UE*, http://ekonomiaspoleczna.info/media/biblioteka/wb/spoleczna_odpowiedzialnosc.pdf [dostęp 20.10.2020].
17. *Społeczna odpowiedzialność to już niezbędny element strategii biznesowych*, Wyniki badania „Menedżerowie CSR”, <https://marketingprzykawie.pl/espresso/spoleczna-odpowiedzialnosc-juz-niezbedny-element-strategii-biznesowych-wyniki-badania-menedzerowie-csr/> [dostęp 10.10.2020].
18. *Sprawozdanie za rok 2018 Towarzystwa Pomocy im. Św. Brata Alberta*, <https://www.bratalbert.org/sprawozdania.html> [dostęp 20.09.2020].
19. Towarzystwo Pomocy im. Św. Brata Alberta, http://bratalbert.org/czym_sie_zajmujemy.html [dostęp 20.07.2020].
20. *Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej* (Dz. U. z 2013 r., poz. 182), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20040640593/U/D20040593Lj.pdf> [dostęp 20.07.2020].

5. Koncepcja zrównoważonego rozwoju w działalności spółki CCC

Elena Mieszajkina⁸⁸, Natalia Grabińska⁸⁹

5.1. Wprowadzenie

Koncepcja zrównoważonego rozwoju funkcjonuje w życiu społeczno-gospodarczym od kilkudziesięciu lat. W odniesieniu do organizacji tematyka ta porusza kwestie dotyczące zarządzania: czy są nastawione głównie na osiągnięcie szybkiego i dużego zysku, czy jednak skupia się także na innych zagadnieniach, jakimi są ochrona środowiska, dbałość o społeczność lokalną, sprawiedliwe kierowanie pracownikami oraz respektowanie ich praw.

Zrównoważona aktywność środowiska naturalnego jest gwarantem utrzymywania przy życiu wszystkich zamieszkujących go istot żywych. Ludzie wpływają na ekosystemy zakłócając ich działanie, a to wiąże się z licznymi reperkusjami zarówno dla otoczenia, jak i stanowiących jego nieodłączny element społeczeństw. Ilustracją następstw tych zdarzeń są problemy globalne, takie jak zmiany klimatyczne, dziura ozonowa czy efekt cieplarniany, które pośrednio wpływają na jakość życia wszystkich istot na Ziemi⁹⁰. Od połowy XX w. w krajach wysokorozwiniętych coraz wnikliwiej zaczęto się przyglądać tym problemom i próbować znaleźć remedium na ich zminimalizowanie. Na tych podwalinach powstała koncepcja zrównoważonego rozwoju.

Badania zostały przeprowadzone w spółce CCC, która jest liderem branży obuwniczej w Polsce. Wybór obiektu badań uzasadnia fakt, że zarówno w misji, jak i w strategii spółki wiele miejsca poświęca się spełnianiu założeń i celów zrównoważonego rozwoju. Postawiono cel zbadania opinii pracowników i klientów spółki CCC na temat stosowania się do zasad zrównoważonego rozwoju oraz opracowanie propozycji doskonalenia prowadzonej przez spółkę działalności zrównoważonej. Problem badawczy został sformułowany następująco: „Czy organizacje handlowe stosują się do postulatów zrównoważonego rozwoju?”.

5.2. Geneza i założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji

Działalność gospodarcza prowadzona przez organizacje jest nierozzerwalnie związana z przekształcaniem środowiska naturalnego. Wraz z szybkim rozwojem techniki i technologii, gwałtownym zwiększeniem produkcji, rozwojem

⁸⁸ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

⁸⁹ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy licencjackiej pod takim samym tytułem.

⁹⁰ *Współczesne problemy rozwoju przedsiębiorstwa w koncepcji rozwoju zrównoważonego*, U. Wąsikiewicz-Rusnak (red.), Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 7–8.

konsumpcjonistycznego modelu życia, pojawiające się w środowisku naturalnym problemy zaczęły zagrażać równowadze ekologicznej na ziemi. Niepohamowany rozwój gospodarczy, z jednej strony, pozytywnie wpłynął na sytuację ekonomiczną wielu krajów, z drugiej zaś strony, odcisnął piętno na znacznym pogorszeniu się stanu środowiska przyrodniczego. Niezbędne stały się działania proekologiczne podejmowane we współpracy międzynarodowej.

Podczas Sesji Zgromadzenia Ogólnego, które odbyło się w 1969 r., Sithu U. Thanta, ówczesny Sekretarz Generalny ONZ, po raz pierwszy ukazał skalę problemów ekologicznych. Uprzedził, że dalsze trwanie w przekonaniu, iż ludzie nie wpływają na stan otaczającej przyrody, doprowadzi do sytuacji, w której jej zasoby, niezbędne do życia człowieka, zostaną wyczerpane. Owocem tej debaty było sporządzenie Raportu *Problems of the human environment*, w którym omówiono takie kwestie, jak rozrastanie się aglomeracji miejskich i tym samym niszczenie naturalnych czystych przestrzeni, degradacja gleb, zanieczyszczenie środowiska, umiowanie wielu form życia wśród zwierząt i roślin czy rozwój technologiczny nierespektujący praw przyrody⁹¹.

Na kolejnej konferencji ONZ w 1972 r., także podnoszono kwestie istotne dla przyszłości ludzi i opracowano siedem zasad w ramach *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*. Głównym przesłaniem było stwierdzenie, iż rozważne i odpowiedzialne czerpanie korzyści z zasobów naturalnych może prowadzić do dobrobytu jednostek, społeczeństw oraz całego świata. Jednak przekształcanie dóbr naturalnych bez wglądu na szybkość ich odbudowy może przynieść szkodę środowisku i ludziom. Był to swoisty apel do zjednoczenia się narodów w celu wspólnego poprawienia stanu przyrody, aby w stworzyć warunki do rozwoju kolejnym pokoleniom⁹².

Kamieniem milowym na drodze do powstania koncepcji zrównoważonego rozwoju na świecie okazał się Raport Brundtland *Our Common Future* z 1987 r. W nim po raz pierwszy przedstawiono ideę zrównoważonego rozwoju. Zaprezentowana w nim istota tego zjawiska do tej pory jest jedną z podstawowych i najczęściej przywoływanych⁹³. W tym dokumencie rozwój zrównoważony zdefiniowano jako taki, „w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”⁹⁴.

Po dwóch dekadach od zorganizowania przez ONZ konferencji w Sztokholmie, jej inicjatorzy wyszli z kolejną inicjatywą organizując tym razem konferencję w Rio de Janeiro, którą nazywano „Szczytem Ziemi”. Powrócono wówczas do postanowień przyjętych w 1972 r., które zostały rozbudowane do

⁹¹ United Nations, Report of the Secretary-General *Problems of the human environment*, <https://digitallibrary.un.org/record/729455> [dostęp: 21.06.2021].

⁹² United Nations, *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, <https://legal.un.org/avl/ha/dunche/dunche.html>, [dostęp: 21.05.2020].

⁹³ H. Sikacz, *Działalność przedsiębiorstwa w obszarach środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 53–54.

⁹⁴ Report of the World Commission on Environment and Development: *Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [dostęp: 31.12.2019].

dwudziestu siedmiu postulatów dotyczących rozwoju zrównoważonego. Najważniejszymi następstwami obrad było wydanie dwóch rozporządzeń, istotnych z punktu widzenia dalszej ewolucji zrównoważonego rozwoju. Jednym z nich był Protokół z Kioto regulujący kwestie związane ze zmieniającym się klimatem. Na jego kartach zostały wyszczególnione po raz pierwszy ograniczenia w kwestii emisji konkretnych gazów cieplarnianych⁹⁵. Drugą ważną deklaracją była Agenda 21. Złożony z czterdziestu punktów elaborat poruszał kwestie społeczno-ekonomiczne związane z rozwojem, a także przedstawiał metody i sposoby działania na rzecz jego równowagi⁹⁶.

Temat ekorozwoju zaczął być stale poruszany i zgłębiany na forach międzynarodowych. Stopniowo powstała koncepcja rozwoju zrównoważonego, którą obecnie uważa się za jedyną słuszną strategię globalnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Idea ta nie ma charakteru wyłącznie globalnego, gdyż jej waga oraz zasięg dotyka również poszczególnych rejonów oraz władz lokalnych. Jej założenia wpłynęły także na zarządzanie w organizacjach gospodarczych. Ma ona sprzyjać integracji społeczeństwa i zmniejszeniu degradacji środowiska. A to z kolei ma przynieść w dłuższej perspektywie poprawę dobrobytu o zasięgu lokalnym, jak i również narodowym⁹⁷.

Kwestie zrównoważonego rozwoju znalazły swoje miejsce także wśród regulacji prawnych w Polsce. Zgodnie z Ustawą o Prawie Ochrony Środowiska, państwo polskie dąży do zaangażowania wszystkich sfer, zaczynając od polityki a kończąc na obszarach społecznych, aby przy jednoczesnym utrzymaniu stabilności i harmonii środowiska przyrodniczego, zadbać o godne warunki bytowania dla obywateli państwa oraz ich potomków⁹⁸. Bezpośrednie nawiązanie do koncepcji zrównoważonego rozwoju można znaleźć również w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej:

Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju (sustainable development)⁹⁹.

Już na wstępie do tejże ustawy zasadniczej zostają nakreślone zasady rozwoju jakimi kieruje się nasz kraj mając na uwadze dobro swoich obywateli i całego świata. Wszystkie te działania prowadzone są zaś w duchu odpowiedzialnego i harmonijnego rozwoju.

⁹⁵ Protokół z Kioto do Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu z dnia 11 grudnia 1997 r., <http://www.ftj.agh.edu.pl/zfs/kaslab/pliki/kioto.pdf> [dostęp: 31.12.2019].

⁹⁶ Agenda 21, dokument przyjęty na Konferencji Narodów Zjednoczonych "Środowisko i Rozwój" w czerwcu 1992 r., <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [dostęp: 03.01.2020].

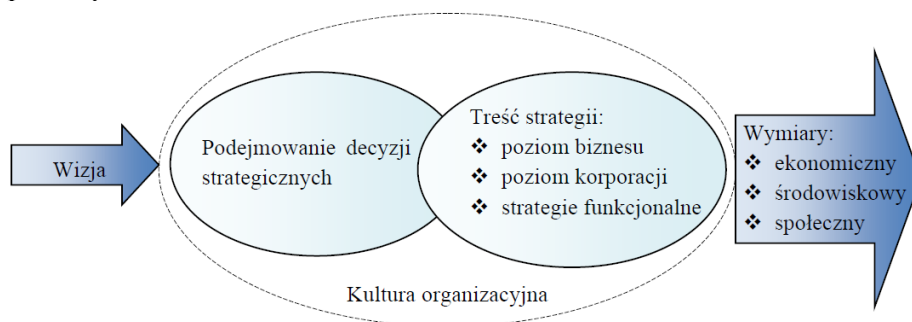
⁹⁷ U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Istota i ewolucja koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju...*, U. Wąsikiewicz-Rusnak (red.), op. cit., s. 146–147.

⁹⁸ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo Ochrony Środowiska (Dz. U. z 2001 r. Nr 62, poz. 627.).

⁹⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483.).

Powstanie koncepcji zrównoważonego rozwoju odcisnęło znaczące piętno na sposobach funkcjonowania społeczeństw oraz rządów. Należy skupić się na zmianie modeli gospodarczych na takie, które przyczynią się do minimalizowania skutków dotychczasowej nieodpowiedzialnej działalności ludzi względem ekosystemów. Zmian tych oczekiwano natomiast w głównej mierze od dużych korporacji, które miały wpłynąć pośrednio na przeistoczenia innych obszarów rynku, których najbardziej dotyczył problem niezrównoważonej działalności¹⁰⁰.

Realizacja zadań idei zrównoważonego rozwoju nie skupiała się wyłącznie na biernym przestrzeganiu jej zasad. Rolą przedsiębiorstw stało się czynne wprowadzanie tej idei w wielu obszarach ich funkcjonowania. Mowa tutaj zarówno o działalności strategicznej, jak również o zarządzaniu na poziomie operacyjnym. Na rys. 5.1. przedstawiono pozycję zrównoważonego rozwoju w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.



Rysunek 5.1. Miejsce zrównoważonego rozwoju w strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Aluchna, *Zrównoważony rozwój – brakujący element strategii*, „Przegląd organizacyjny” 2011, nr 10, s. 46

Przyjęcie zasad zrównoważonego rozwoju następuje wraz ze sformułowaniem wizji przedsiębiorstwa, następnie objawia się w jego strategii oraz w decyzjach, które są ich następstwami. Opracowane strategie mają z kolei odniesienie do obszarów: biznesowego, korporacyjnego oraz funkcjonalnego. Całokształt działań związanych z wizją i strategią przedsiębiorstwa zachodzi w obrębie panującej w nim kultury organizacyjnej. Tak szerokie rozpatrywanie zrównoważonego rozwoju jako ważnego składnika w budowaniu wizji, a później strategii przedsiębiorstwa, uświadamia, jak bardzo koncepcja ta wtapia się w kulturę organizacji. Wdrożenie jej w początkowych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwala zatem na odpowiednie ukształtowanie odpowiednich zachowań i działań całej załogi¹⁰¹.

¹⁰⁰ M. Urbaniec, *Wdrażanie zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach*, [w:] *Przedsiębiorczość korporacyjna. Rynek, strategie, zarządzanie*, I. Czaja, E. Kozień (red.), Difin, Warszawa 2016, s. 205–206.

¹⁰¹ M. Aluchna, op. cit., s. 45–46.

Tabela 5.1. Wymiary zrównoważonego rozwoju

Wymiar	Charakterystyka
Ekologiczny	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzanie nowych technologii minimalizujących negatywne oddziaływanie na środowisko • rezygnacja z materiałów nieodnawialnych na rzecz odnawialnych • efektywniejsze zarządzanie w obrębie zużywanej energii • minimalizowanie wytwarzanych odpadów • kształtowanie świadomości ekologicznej wśród pracowników i klientów • efektywne gospodarowanie surowcami i materiałami • wprowadzanie rozwiązań infrastrukturalnych minimalizujących negatywny wpływ na otoczenie
Ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> • praca nad wysokim wynikiem finansowym • dbałość o stabilną i przyszłościową politykę finansów • rozsądne zarządzanie środkami obrotowymi • utrzymywanie niskiego poziomu zadłużenia • redukcja kosztów we wszystkich obszarach działalności • stabilny rozwój przedsiębiorstwa • dbałość o wysoką pozycję na rynku • sprawiedliwy podział wynagrodzeń • rozsądna polityka cenowa
Społeczny	<ul style="list-style-type: none"> • budowa systemu motywacyjnego dla pracowników • wprowadzanie partycypacji pracowników • organizowanie kampanii i akcji charytatywnych • promocja zdrowia w miejscu pracy • współpraca z organizacjami pozarządowymi • wspieranie rozwoju w edukacji i sporcie • programy wolontariatu dla pracowników • dbanie o przestrzeganie praw pracownika • edukacja klientów w sprawie odpowiedzialnej konsumpcji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Urbaniec, op. cit., s. 207; D. Pieńkowski, *Sprawiedliwość dystrybucyjna w świetle optimum Pareto i idei zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013, s. 30; K. Midor, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju alternatywą dla współczesnej gospodarki światowej*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, nr 2, 2012, s. 56–68

Takie podejście do zarządzania prowadzi do podejmowania przez przedsiębiorstwa działań w trzech wymiarach: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. Zgodnie z podejściem systemowym, należy je traktować całościowo – jako system, którego wszystkie części współpracują razem, a dbałość o każdy z nich jest niezbędna do powodzenia całości. Tak więc koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada dążenie do realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstw, ale z poszanowaniem środowiskowego i społecznego wymiaru zarządzania. Każdy z tych wymiarów ma odrębne

założenia, które sprzyjają wdrażaniu do przedsiębiorstwa zasad zrównoważonego rozwoju. Poszczególne działania podejmowane w ich zakresie przedstawione zostały w tab. 5.1. (patrz tab. na s. 97).

Wprowadzanie założeń zrównoważonego rozwoju do każdego z obszarów organizacji to zadania kadry kierowniczej oraz pracowników. Wymaga to posiadania kluczowych kompetencji oraz kształtowania postaw proaktywnych, pozwalających przystosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia. Integracja kompetencji społecznych, środowiskowych oraz ekonomicznych prowadzi do wypracowania specyficznej ich odmiany, nazywanej kompetencjami „sustainability”. Wprowadzenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach zależy od ich umiejętności opracowania i realizacji trójwymiarowych celów rozwojowych. Pomocne mogą być dostosowane do specyfiki prowadzonej działalności systemy zarządzania środowiskowego oraz jakościowego, raporty zrównoważonego rozwoju, systemy motywacyjne, raporty ekologiczne, wolontariat pracowniczy, elastyczny model pracy, stałe doskonalenie, deklaracje środowiskowe czy analizy ryzyka. Wdrażanie tych narzędzi do przedsiębiorstw sprzyja zwiększeniu zaangażowania pracowników i rozwojowi ich aktywnych postaw względem realizacji odpowiedzialnych założeń przedsiębiorstwa. Wspomaga również poszczególne przedsięwzięcia związane ze zrównoważonym rozwojem, informowanie kontrahentów i klientów o podejmowanych w tym zakresie działań¹⁰².

Wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach wymaga zmian na poziomie organizacyjnym oraz wytyczenia nowych celów i nierzadko zmiany ogólnej koncepcji funkcjonowania na rynku. Wprowadzane zmiany z kolei mogą przynieść całe spektrum korzyści dla przedsiębiorstw, wiążą się też jednak z pewnymi zagrożeniami. Wśród korzyści należy wymienić redukcję kosztów działalności operacyjnej dzięki oszczędniejszej polityce gospodarowania zasobami. Sprzyja to także podniesieniu rangi i renomy wśród innych podmiotów, które nie wprowadzają zasad zrównoważonego rozwoju. Obecnie obserwuje się wzrost świadomości konsumenckiej, co również napędza przedsiębiorstwa, aby odpowiedzialnej podchodziły do swoich produktów i usług, sposobów ich wytwarzania. Świadoma działalność zrównoważona wpływa zatem na ich lepszy wizerunek, co bezpośrednio przekłada się na powiększanie bazy oddanych i zaufanych klientów. Udostępnianie informacji o pozytywnych dla ekosystemu postępowaniach ze strony przedsiębiorstw przyciąga do nich nie tylko konsumentów, lecz także nowych pracowników, którzy chcą mieć wkład we wspólnie tworzone dobro. Istotnym jest zatem stworzenie odpowiednich warunków, w których pracownik będzie podzielał propagowane wartości, przez co również będzie czuł się w obowiązku, aby dbać o przedsiębiorstwo i jego rozwój. Korzyści dla przedsiębiorstw to lepszą jakość pracy, większą ilość

¹⁰² M. Urbaniec, op. cit., s. 206.

inicjatyw ze strony aktywnych i usatysfakcjonowanych pracowników. Kolejną zaletą stosowania zasad zrównoważonego rozwoju jest polepszanie kontaktów z kontrahentami, poszerzanie rynków zbytu poprzez unowocześnianie linii produkcyjnych i udoskonalanie oferty produktowej. To wszystko pozwala na uzyskiwanie większej wartości w dłuższej perspektywie czasowej.

Z prowadzeniem zrównoważonego biznesu są związane kwestie wiarygodności i transparentności, które wymagają od przedsiębiorców udostępniania informacji pozafinansowych w taki sposób, aby były one widoczne dla interesariuszy. Swoistą transformację przeszła zatem sprawozdawczość finansowa przedsiębiorstw, która dotychczas opierała się wyłącznie na wynikach ekonomicznych¹⁰³. Można wymienić szereg korzyści, jakie dają sporządzane w ten sposób sprawozdania: udoskonalenie dialogu z klientami i interesariuszami, usprawnienie współpracy z inwestorami i dostawcami, efektywniejsze zarządzanie zasobami obniżające wydatki, wzrost zaufania dla przedsiębiorstwa oraz przewagi konkurencyjnej, mniejsza zmienność cenowa na rynku, większe zaangażowanie interesariuszy oraz pracowników. Z drugiej strony, proces raportowania pozafinansowego jest dla wielu przedsiębiorstw procesem drogim i męczącym. Powoduje bowiem między innymi: trudność w mierzalności wyników pozafinansowych, kłopoty z interpretacją i porównywaniem raportów, koszty obejmujące założenie systemu raportowania. Ponadto prezentowanie niekompletnych danych może spowodować utratę wiarygodności, udostępnianie zaś prawdziwych informacji o niekorzystnych postępowaniach – utratę pozycji na rynku¹⁰⁴. Wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorstw oznaczać może inne dodatkowe koszty, z którymi muszą się liczyć przynajmniej w początkowej fazie.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest wielowymiarowa i wymaga starań w zakresie: gospodarki, środowiska oraz społeczeństwa. Przedsiębiorstwa nie powinny ograniczać wyłącznie do minimalizacji ujemnych efektów swoich aktywności, lecz dążyć do zrównoważonego zarządzania. Upatrywanie w tej idei wyłącznie korzyści ekonomicznych nie jest zasadne. Początkowe nakłady wniesione w celu wprowadzenia zrównoważonej strategii rozwoju, pod warunkiem umiejętnej zarządzania, mogą przynieść w dłuższym czasie wymierne profity dla przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia¹⁰⁵.

¹⁰³ H. Sikacz, op. cit., s. 86.

¹⁰⁴ M. Remlein, *Koszty i korzyści prezentowania dokonań przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego w zintegrowanym sprawozdaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2016, nr 23, s. 55–58.

¹⁰⁵ K. Nabiałek, K. Olejniczak, *Kampanie na rzecz zrównoważonego rozwoju jako źródło kształtowania wiedzy ekologicznej*, [w:] *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu*, I. Krawczyk-Sokołowska, A. Lemańska-Majdzik, B. Ziółkowska (red.), Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 59–60.

5.3. Metodologia badań

Obiektem badań była spółka CCC (Cena Czyni Cuda), której rozpoczęła działalność w pierwszej połowie lat 90. XX w. Jej siedziba mieści się na terenie Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Polkowicach. CCC to dziś jedna z największych europejskich spółek akcyjnych z branży obuwniczej. Świadczą o tym dane za 2019 r.: spółka posiada 1242 sklepy, jest obecna na 29 rynkach w Europie i na Bliskim Wschodzie, jej udział rynkowy w zakresie sprzedaży detalicznej obuwia w Europie Środkowo-Wschodniej wynosi 20%, w Polsce 30%. Oprócz sklepów własnych oraz franczyzowych spółka ma własne zakłady produkcyjne, dzięki którym może się pochwalić produktami własnych marek¹⁰⁶. Oferta asortymentowa CCC jest skierowana przede wszystkim do środkowego segmentu konsumenckiego i oferuje produkty jak najwyższej jakości i w rozsądnej cenie. Spółka także oferuje bardziej ekskluzywne produkty z wyższej półki cenowej.

Cele strategiczne spółki na lata 2020–2022 przedstawione w „Strategii GO.22” opierają się na pięciu filarach¹⁰⁷:

1. Omnichannel z klientem w centrum, czyli wielokanałowe podejście do klientów umożliwiające zakup oferowanych produktów w każdy możliwy sposób, z każdego wybranego przez odbiorcę miejsca;

2. Praca nad rozwojem oferty produktowej;

3. Efektywne i sprawne zarządzanie;

4. Bezpieczeństwo i stabilność finansowa;

5. Przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju.

CCC deklaruje, iż dąży do pozycji lidera zrównoważonego rozwoju w branży retail. Misją spółki jest powiększanie swojej wartości przy jednoczesnym spełnianiu potrzeb obecnych i przyszłych klientów.

Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: „Czy organizacje handlowe stosują się do postulatów zrównoważonego rozwoju?”. Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy wszyscy pracownicy są świadomi realizacji przez spółkę strategii zrównoważonego rozwoju?

2. Jakie działania w zakresie zrównoważonego zarządzania są podejmowane przez spółkę?

3. Czy spółka organizuje szkolenia z dziedziny zrównoważonego rozwoju dla swoich pracowników?

Celem badań była analiza opinii pracowników i klientów spółki CCC na temat stosowania się do zasad zrównoważonego rozwoju. Sformułowano następującą tezę badań: zdaniem pracowników, w działalności przedsiębiorstwa CCC są

¹⁰⁶ *Raport niefinansowy Grupy CCC za rok 2019*, <https://corporate.ccc.eu/raporty-csr> [dostęp: 21.04.2020].

¹⁰⁷ *GO.22 Strategia Grupy CCC na lata 2020–2022*, [https://corporate.ccc.eu/media/pl-prezentacja-strategii-dla-rynku-short%20\(1\).pdf](https://corporate.ccc.eu/media/pl-prezentacja-strategii-dla-rynku-short%20(1).pdf) [dostęp: 21.04.2020].

przestrzegane zasady zrównoważonego rozwoju, natomiast wiedza konsumentów na ten temat jest nieznacząca.

Postawiono następujące hipotezy badawcze:

- pracownicy uczestniczą w działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju spółki CCC;
- klienci utożsamiają zrównoważony rozwój głównie z działaniami ekologicznymi;
- klienci nie mają wiedzy na temat odpowiedzialnych działań spółki CCC;
- pracownicy i klienci uważają, że przestrzeganie przez spółkę zasad zrównoważonego rozwoju sprzyja budowie pozytywnego wizerunku.

Badanie zostało przeprowadzone na dwóch próbach. Pierwszą z nich stanowiło 44 pracowników sklepów CCC (2 z siedzibą w Lublinie oraz 1 w Chełmie). Druga próba to 114 klientów CCC.

Zastosowano 2 metody badawcze:

- analiza indywidualnych przypadków (*case study*), technika badania dokumentów – w celu zweryfikowania, czy strategia CCC jest zgodna z postulatami zrównoważonego rozwoju oraz w jakim stopniu. Przebadano między innymi takie dokumenty, jak: raporty niefinansowe udostępnione przez spółkę na oficjalnej stronie internetowej (corporate.ccc.eu); założenia strategii;

- metoda sondażu diagnostycznego, technika ankiety – dla zgromadzenia informacji od pracowników i klientów na temat zrównoważonego rozwoju.

Narzędziem badawczym w sondażu diagnostycznym były autorskie kwestionariusze ankiety. Dla każdej próby badawczej został opracowany osobny kwestionariusz. W grupie pracowników była to anonimowa ankieta w formie papierowej. Kwestionariusz zawierał 12 pytań, w tym 3 metryczkowe. W grupie klientów zastosowano anonimową ankietę internetową, kwestionariusz zawierał 13 pytań, w tym 4 metryczkowe. W tym przypadku nie wszystkie ankiety zostały dopuszczone do dalszej analizy, ponieważ zawierały braki formalne – poprawieni wypełnionych było 105 ze 114 ankiet.

5.4. Ocena zastosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w spółce CCC

Opinie klientów

Zgromadzone informacje pozwoliły na poznanie opinii klientów na temat zrównoważonego rozwoju i stosowania się do jego zasad przez spółkę CCC.

Ankietowani dość często dokonują zakupów w sklepach spółki: 41% z nich – częściej niż 3 razy w roku, 56% – nie częściej niż 2 razy, jedynie 3% nigdy.

Jedynie 30% respondentów wcześniej spotkało się z pojęciem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (mimo tego, że kwestionariusz ankiety zawierał krótką informację na temat istoty i znaczenia zrównoważonego

rozwoju). 48% osoby znających to pojęcie poznało go w szkole lub na uczelni, 26% w Internecie, 19% w mediach, i tylko 7% osób w miejscu pracy.

Ankietowani ocenili stopień, w jakim CCC uwzględnia w swojej działalności poszczególne cele: ekologiczny, ekonomiczny oraz społeczny. Odpowiedzi udzielono w skali: 1 – wcale nie uwzględnia, 2 – raczej nie uwzględnia, 3 – nie wiem, 4 – raczej uwzględnia, 5 – uwzględnia (tab. 5.2).

Tabela 5.2. Uwzględnianie przez CCC poszczególnych celów zrównoważonego rozwoju (% respondentów)

Cel	Ocena				
	1	2	3	4	5
ekologiczny	3,8	9,5	30,5	41,0	15,2
ekonomiczny	0,0	6,7	25,7	43,8	23,8
społeczny	0,0	16,2	22,9	47,6	13,3

Źródło: opracowanie własne

Ponad połowa respondentów jest zdania, iż spółka realizuje cele zrównoważonego rozwoju (oceny 4 i 5): ekologiczny – 56,2% osób, ekonomiczny – 67,6%, społeczny – 61%. Wynik ten można traktować jako pewien sukces dla CCC, która w swojej polityce zrównoważonego rozwoju zakłada dążenie do równowagi wymienionych celów. Spora liczba osób nie była w stanie odpowiedzieć na to pytanie zaznaczając opcję „nie wiem”. Może świadczyć to o tym, że nie są oni zainteresowani tą tematyką.

Następnie klientów zapytano, czy wiedzą oni o prowadzonej przez przedsiębiorstwo CCC polityce zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzi były następujące:

- tak, od pracownika CCC podczas wizyty w sklepie – 2%;
- tak, ze strony internetowej CCC – 9%;
- tak, z broszur / materiałów reklamowych CCC – 3%;
- tak, z prowadzonej przez CCC akcji/kampanii – 3%;
- tak, z innych źródeł – 1%;
- nie wiem o tym – 82%.

Zdecydowana większość badanych nic nie wie o działaniach spółki w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wynik ten jest niezadowolający ze względu na fakt, iż dla CCC działania te mają strategiczny charakter. Dodatkowo budzi niepokój fakt, że to pracownicy, do których obowiązków należy również informowanie klientów o celach, strategii czy misji CCC, nie przywiązują wystarczającej wagi do tego, by tak ważne dla spółki informacje przekazywać klientom odwiedzającym sklepy.

Następnie ankietowani ocenili prowadzenie przez CCC konkretnych działań o charakterze ekologicznym w skali: 1 – wcale nie stosuje, 2 – raczej nie stosuje, 3 – nie wiem, 4 – raczej stosuje, 5 – stosuje (patrz tab. 5.3 na s. 103).

Tabela 5.3. Działania CCC w sferze ekologii (% respondentów)

Wyszczególnienie	Ocena				
	1	2	3	4	5
Wycofywanie toreb foliowych ze sklepów stacjonarnych CCC i sprzedaży online	1,9	4,8	16,2	32,4	44,7
Rozwój oferty produktów przyjaznych środowisku tzw. ekologicznych	1,0	15,2	30,5	35,2	18,1
Edukacja klientów w sprawie odpowiedzialnej konsumpcji i ekologii	14,3	25,7	29,5	17,2	13,3
Stosowanie pudełek na buty i toreb zakupowych wielokrotnego użytku	4,8	6,7	11,4	39,0	38,1
Oszczędność w zakresie oświetlenia i klimatyzacji w sklepach CCC	11,4	22,9	35,2	19,1	11,4

Źródło: opracowanie własne

Większość klientów (77,1%) wie, że CCC wycofuje torby foliowe ze sklepów stacjonarnych i sprzedaży online (oceny 4 i 5). Rozwój oferty produktów ekologicznych potwierdza 53,3% z nich. Znacznie więcej klientów niż w przypadku toreb nie wie, czy te działania są prowadzone. Może to świadczyć o niewystarczającym informowaniu klientów np. przez reklamę o posiadaniu w swym asortymencie ekologicznych produktów oraz o braku dostatecznego oznaczania ich w sklepach. Jedynie 30,5% badanych odnotowało działania w zakresie edukacji klientów w sprawie odpowiedzialnej konsumpcji i ekologii. Pozostałe osoby o tym nie wiedzą (29,5%) lub uważają, że takich działań nie ma (40%). Świadczy to ponownie o problemach w przekazywaniu informacji do klientów. Kolejne działanie, które zauważyła większość klientów (77,1%) to stosowanie pudełek na buty i toreb wielokrotnego użytku. Zupełnie inaczej wygląda to w przypadku oszczędności oświetlenia i klimatyzacji w sklepach CCC. Niewiedza klientów okazała się największa 35,2% badanych nie wie, czy takie działania są podejmowane, 34,3% uważają, że nie są podejmowane i tylko 30,5% je zauważa. Takie oceny mogą wskazywać na niedostateczne dbanie o oszczędzanie energii w sklepach stacjonarnych.

Kolejne pytanie dotyczyło działań CCC w sferze społecznej. Oceny klientów zawiera tab. 5.4 (patrz tab. na s. 104).

Klienci w zdecydowanej większości potwierdzają działania spółki w takich obszarach, jak dbanie o jakość obsługi w sklepie (92,4% osób dało ocenę 4 i 5) oraz komfort podczas zakupów (81%). Zostały potwierdzone także takie działania, jak stosowanie odpowiedniej muzyki (71,4%), korzystne dla klienta rozstrzygnięcie reklamacji (69,5%), promocja sportu i aktywnego wypoczynku (63,8%) oraz organizowanie kampanii i akcji charytatywnych (60%). W przypadku programów edukacyjnych dla dzieci i młodzieży ponad połowa respondentów nie wie, czy takie działania są prowadzone, a 16,2% twierdzi, że

ich nie ma. Uzyskane opinie świadczą, że klienci w większości uważają, że spółka angażuje się w działalność społeczną, są zadowoleni z jakości obsługi. Tak jak w przypadku sfery ekologicznej, należy zwrócić uwagę na dość wysoka liczbę osób niemających żadnej wiedzy o działaniach CCC, co także potwierdza istnienie problemów w komunikacji z klientami.

Tabela 5.4. Działania CCC w sferze społecznej (% respondentów)

Wyszczególnienie	Ocena				
	1	2	3	4	5
Organizowanie kampanii i akcji charytatywnych	2,9	3,8	33,3	22,9	37,1
Promocja sportu i aktywnego wypoczynku	2,9	8,6	24,8	43,7	20,0
Programy edukacyjne dla dzieci i młodzieży	1,9	14,3	51,4	20,0	12,4
Dostosowanie rodzaju i głośności muzyki w sklepach do potrzeb klientów	1,9	7,6	19,0	40,1	31,4
Dbanie o jakość obsługi w sklepie (np. pomoc i rady przy doborze obuwia)	2,9	4,8	0,0	38,1	54,2
Rozstrzygnięcie reklamacji na korzyść klienta	3,8	9,5	17,1	41,0	28,6
Komfort podczas robienia zakupów (np. kąciaki dla małych dzieci, miejsce do mierzenia obuwia)	0,0	11,4	7,6	36,2	44,8

Źródło: opracowanie własne

Respondenci zostali zapytani o szereg działań związanych ze sferą ekonomiczną zrównoważonego rozwoju (tab. 5.5).

Tabela 5.5. Działania CCC w sferze ekonomicznej (% respondentów)

Wyszczególnienie	Ocena				
	1	2	3	4	5
Dbłość o wysoką jakość produktów	3,8	7,6	3,8	60,0	24,8
Rozsądne ceny produktów zarówno syntetycznych jak i skórzanych	1,0	9,5	7,6	57,1	24,8
Dbłość o wysoką pozycję na rynku wśród innych firm obuwniczych	1,0	3,8	10,5	63,7	21,0
Rozwinięte kanały społecznościowe z informacjami o ofercie CCC (Facebook, strona internetowa)	1,0	1,9	21,0	41,0	35,2
Programy lojalnościowe, rabaty dla stałych klientów	1,0	3,7	8,6	28,6	58,1
Możliwość darmowych zwrotów lub wymiany towaru	1,0	4,7	18,1	38,1	38,1

Źródło: opracowanie własne

Podjęwane przez CCC działania w sferze ekonomicznej zostały wysoko ocenione przez klientów, w każdej z wymienionych pozycji ponad dwie trzecie

respondentów dali ocenę 4 lub 5. Uzyskane wyniki pokazują, że CCC przywiązuje uwagę do kwestii obsługi pozakupowej, daje możliwość darmowych zwrotów oraz wymian swoich towarów. Programy lojalnościowe oraz rabaty dla stałych klientów zostały ocenione najwyżej, tylko znikoma ilość klientów nie wie o stosowaniu przez spółkę tej praktyki. Według większości respondentów kanały społecznościowe z informacjami o ofercie CCC dobrze funkcjonują, spółka dba o ich rozwój. Respondenci w znakomitej większości uważają, że CCC dba o wysoką pozycję na rynku obuwniczym, i w kontekście prowadzonej zrównoważonej polityki, a także misji i strategii można to działanie traktować jako sukces. Większość klientów potwierdziło, że CCC raczej stosuje rozsądne ceny, co świadczy o spełnianiu założeń, zgodnie z którymi grupą docelową klientów spółki są osoby należące do środkowego segmentu. Także została potwierdzona dobra opinia klientów na temat wysokiej jakości oferowanych przez spółkę produktów.

Następnie respondenci zostali zapytani o akcje społeczne o największym zasięgu, w których uczestniczyła spółka CCC. Zdaniem ankietowanych było wskazanie tych z nich, o których wcześniej słyszeli. Wyniki zawiera tab. 5.6.

Tabela 5.6. Działania CCC w sferze ekonomicznej

Wyszczególnienie	% respondentów
Partnerstwo z UNICEF	41,9
Nie słyszałem/am o żadnej z wyżej wymienionych	40,0
Akcja „Wybieram Rower”	11,4
Szlachetna paczka	24,8
Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy	38,1
Współpraca ze Stowarzyszeniem „Życie godnie”	1,0
Akcja „Warto jest pomagać”	4,8
Akcja „Dar dobrego serca”	3,8
Akcja „Charytatywnie nie tuczy”	1,9
Projekt „Serce na dłoni”	5,7

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wskazywaną w odpowiedziach akcją było partnerstwo z UNICEF – prawie 42% respondentów wiedziało o udziale w niej CCC. Klienci słyszeli o uczestnictwie spółki w takich akcjach, jak Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy i Szlachetna Paczka. Przyczyniły się do tego prawdopodobnie aktywne działania promocyjne ze strony pracowników, takie jak: proponowanie wsparcia UNICEF poprzez zakupienie dedykowanych bransoletek z logo stowarzyszenia podczas zakupów w sklepie czy organizowanie zbiórek pieniędzy na rzecz WOŚP. Informację o pozostałych akcjach posiadała niewielka liczba ankietowanych. Niestety znaczący odsetek respondentów nie ma wiedzy o udziale

CCC w żadnej akcji charytatywnej. Tak niska znajomość poszczególnych akcji może wynikać z braku dostatecznej informacji bądź reklamy ze strony spółki.

Kolejne pytanie dotyczyło ważności koncentrowania się przez CCC nie tylko na sprzedaży i wyniku finansowym, lecz także na środowisku i swoich interesariuszach. Prawie wszyscy biorące udział w badaniu klienci (97%) uważają, że dbanie o środowisko i interesariuszy jest tak samo ważne, co wyniki finansowe spółki. W ostatnim pytaniu skierowanym do klientów CCC zapytano o to, czy ich zdaniem zrównoważony rozwój buduje pozytywny wizerunek spółki. 95% badanych odpowiedziało pozytywnie, co świadczy o tym, iż klienci intuicyjnie, nawet nie znając szczegółowych założeń i zasad zrównoważonego rozwoju, potrafią stwierdzić, że organizacja spełniająca jego postulaty buduje tym samym swój pozytywny wizerunek. Potwierdza to także rosnąca świadomości konsumentów na temat potencjału nowego stylu zarządzania wprowadzającego założenia zrównoważonego rozwoju do celów swojej działalności.

Opinie pracowników

Do pracowników sieci sklepów CCC skierowano 9 pytań. W pierwszym pytaniu zapytano pracowników o to, czy CCC prowadzi działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Więcej niż połowa pracowników (61%) odpowiedziało twierdząco a 39% wskazało odpowiedź „nie wiem”. Odpowiedzi na pytanie o znajomość celów spółki w zakresie zrównoważonego rozwoju zostały ujęte w tab. 5.7.

Tabela 5.7. Znajomość przez pracowników celów CCC związanych z wdrożeniem zasad zrównoważonego rozwoju

Wyszczególnienie	% respondentów
Zostałem/am o nich poinformowany/a przez przełożonego	27
Dowiedziałem/am się ze strony internetowej	7
Są one zawarte w dokumentach wewnątrzorganizacyjnych, z którymi się zapoznałem/am	7
Realizuję je	11
Nic o nich nie wiem	48

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane odpowiedzi okazują się być dość zaskakujące, ponieważ największą część pracowników nic nie wie o celach zrównoważonego rozwoju, które CCC ma realizować. Jedyne niewielka część pracowników przyznaje, że rzeczywiście je realizuje. Wynik ten ponownie może sugerować o brakach w wiedzy na temat strategii zrównoważonego rozwoju prowadzonej przez CCC.

Respondenci zostali zapytani o udział w szkoleniach z zakresu zrównoważonego rozwoju organizowanych przez CCC. Tak samo, jak

w poprzednim pytaniu, zdecydowana większość (64%) nie uczestniczyła w nich. 36% badanych potwierdziło udział w podobnych szkoleniach w przeszłości.

Pracownicy wskazali inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju, w których brali udział. Odpowiedzi zostały zaprezentowane w tab. 5.8.

Tabela 5.8. Inicjatywy CCC, w których respondenci brali udział

Wyszczególnienie	% respondentów
Szkolenia/ programy rozwijające kompetencje	65,9
Szkolenia pracownicze w zakresie BHP	100,0
Wolontariat pracowniczy i kompetencyjny	31,8
Ogólnopolskie akcje charytatywne	90,9
Konkursy pracownicze	9,1
Inne działania społeczne	0
Nie brałem/am udziału w żadnych inicjatywach	0

Źródło: opracowanie własne

Wszyscy ankietowani uczestniczyli w szkoleniach pracowniczych w zakresie BHP. Prawie wszyscy brali udział w ogólnopolskich akcjach charytatywnych. Nieco rzadziej wskazywano szkolenia i programy rozwijające kompetencje oraz wolontariat pracowniczy i kompetencyjny.

Respondentów zapytano, czy CCC podejmuje działania, by poinformować swoich klientów o realizacji zasad zrównoważonego rozwoju. 75% badanych odpowiedziało, że nie wie, a 23% – że takich działań nie ma. Jedynie 2% osób odpowiedziało, że przedsiębiorstwo przekazuje swoim klientom takie informacje. Uzyskane odpowiedzi sugerują, że znaczna część pracowników spółki nie wie, czy istnieje praktyka uświadamiania klientów o prowadzonej strategii zrównoważonego rozwoju, na co za tym idzie, nie przekazują swoim grupom klientów takich danych.

Zadano także pytania, jakie narzędzia zrównoważonego rozwoju są stosowane w CCC. Wyniki przedstawiono w tab. 5.9 (patrz tab. na s. 108).

Ponad 90% ankietowanych wskazało systemy motywacyjne i stałe doszkalać pracowników. Ponad 70% – raporty ekologiczne, raporty zrównoważonego rozwoju oraz systemy oceny pracowniczej.

Poproszono pracowników, by ocenili, w jakim stopniu CCC realizuje działania z zakresu ekologii, społeczeństwa oraz ekonomii. Oceny dokonywano w skali od 1 do 5 (1 – takich działań nigdy nie podejmowano, 5 – działania takie są podejmowane często). Średnia ocena z odpowiedzi została pokazana w tab. 5.10 (patrz tab. na s. 108).

Tabela 5.9. Narzędzia zrównoważonego rozwoju stosowane w CCC

Wyszczególnienie	% respondentów
Systemy zarządzania środowiskowego/jakościowego	2,3
Raporty zrównoważonego rozwoju	75,0
Systemy motywacyjne	90,9
Raporty ekologiczne	79,5
Elastyczny model pracy	11,4
Stałe dokształcanie pracowników	90,9
System oceny pracowniczej	70,5
Deklaracje środowiskowe	11,4
Nie wiem o stosowaniu żadnego z nich	4,5

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.10. Działania CCC w poszczególnych wymiarach zrównoważonego rozwoju

Wyszczególnienie	Średnia ocena
Wymiar ekologiczny	
Wycofywanie toreb foliowych ze sklepów CCC i sprzedaży online	5,0
Rozwój oferty produktów z recyklingu, ekoskóry produkowanych zgodnie z normami etycznymi	4,7
Eliminacja zbędnych źródeł poboru energii w sklepach stacjonarnych	3,1
Ograniczanie zużycia papieru poprzez elektroniczny obieg dokumentów lub niedrukowanie potwierdzeń z terminali	3,6
Kształtowanie świadomości ekologicznej wśród klientów	2,8
Edukacja pracowników w zakresie ekologii	3,3
Efektywne gospodarowanie surowcami i materiałami (np. wielokrotne używanie pudełek po butach)	3,5
Stosowanie rozwiązań w zakresie wzrostu efektywności energetycznej (np. oświetlenie LED)	3,8
Wymiar społeczny	
System motywacyjny dla pracowników	5,0
Wprowadzanie partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem	4,7
Organizowanie kampanii i akcji charytatywnych	3,1
Promocja zdrowia w miejscu pracy (np. dbałość o znajomość zasad BHP, zachęcanie do aktywności fizycznej)	3,6
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	2,8
Współpraca z uczelniami wyższymi w ramach praktyk/staży w CCC	3,3
Angażowanie się pracowników w lokalne inicjatywy (wolontariat pracowniczy)	3,5
Dbanie o przestrzeganie praw pracownika	3,8
Edukacja klientów w sprawie odpowiedzialnej konsumpcji	2,7
Zarządzanie różnorodnością (np. zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnością)	2,5

Wyszczególnienie	Średnia ocena
Wymiar ekonomiczny	
Dążenie do wysokiego wyniku finansowego	4,9
Redukcja kosztów (np. ograniczenie zużycia energii)	3,4
Stabilny rozwój przedsiębiorstwa	4,2
Dbłość o wysoką pozycję na rynku wśród konkurencji	4,8
Sprawiedliwy podział wynagrodzeń	3,9
Rozsądna polityka cenowa produktów	4,9

Źródło: opracowanie własne

W wymiarze ekologicznym najwyżej zostało ocenione wycofywanie toreb foliowych ze sklepów stacjonarnych CCC i sprzedaży online. Na drugim miejscu znajduje się rozwój oferty produktów z recyklingu, ekoskóry produkowanych zgodnie z normami etycznymi. Najniżej oceniono kształtowanie świadomości ekologicznej wśród klientów. W wymiarze społecznym do działań najczęściej stosowanych przez spółkę należą organizowanie kampanii i akcji charytatywnych, dbanie o przestrzeganie praw pracownika oraz utworzenie systemu motywacyjnego dla pracowników. Najniższe oceny uzyskały Zarządzanie różnorodnością, edukacja klientów w sprawie odpowiedzialnej konsumpcji oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi. W wymiarze ekonomicznym najwięcej działań pracownicy zaobserwowali w zakresie dążenia do wysokiego wyniku finansowego, prowadzenia rozsądnej polityki cenowej w odniesieniu do produktów, a także dbania o wysoką pozycję na rynku wśród konkurencji. W przypadku tego wymiaru średnia ocen dla poszczególnych działań jest dość wysoka i nie spada poniżej średniej 3,00.

Tabela 5.11. Narzędzia zrównoważonego rozwoju stosowane w CCC

Wyszczególnienie	Średnia ocena
Redukcja kosztów z działalności operacyjnej	3,1
Wzrost przewagi konkurencyjnej	3,7
Zwiększenie bazy zaufanych klientów	4,6
Wyższa jakość pracy pracowników	3,9
Większe zaangażowanie pracowników	3,6
Lepsze kontakty z kontrahentami	2,8
Wypracowanie wyższego zysku	4,3
Wzrost wartości akcji przedsiębiorstwa	3,0
Zwiększenie świadomości społeczno-środowiskowej u innych podmiotów	2,9
Wzrost zaufania dla spółki	4,9
Mniejsza zmienność cenowa na rynku	3,5
Czasochłonność prowadzenia strategii zrównoważonego rozwoju	3,3

Źródło: opracowanie własne

Kolejne pytanie dotyczyło tego, w jakim stopniu strategia zrównoważonej działalności CCC wpływa na osiąganie celów i wyników w poszczególnych obszarach działalności. Odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 5.11 (patrz tab. na s. 109).

Największy wpływ zdaniem pracowników strategia zrównoważonego rozwoju przyczynia się do wzrostu zaufania dla spółki, zwiększenia bazy zaufanych klientów, wypracowania wyższego zysku. W tych przypadkach średnie oceny były na poziomie powyżej 4. Najmniejsze efekty zdaniem respondentów obserwuje się w przypadku zwiększenia świadomości społeczno-środowiskowej u innych podmiotów oraz lepszych kontaktów z kontrahentami. W ostatnim pytaniu pracowników zapytano o to, czy w ich odczuciu prowadzenie strategii zrównoważonego rozwoju buduje pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Odpowiedzi na to pytanie przedstawiono są następujące: zdecydowanie tak – 11%, raczej tak – 68%, raczej nie – 20%, zdecydowanie nie – 1%. Tak więc respondenci w znacznej większości uważają, że polityka zrównoważonego rozwoju ma wpływ na budowanie pozytywnego wizerunku spółki.

5.5. Podsumowanie

Analiza opinii uzyskanych w toku badań od klientów oraz pracowników sieci sklepów CCC pozwala na udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze, zweryfikowanie postawionych tezy i hipotez, a także zaproponowanie usprawnień, które spółka mogłaby wdrożyć.

Poziom znajomości przez pracowników strategii zrównoważonego rozwoju jaką prowadzi CCC nie jest wystarczający. To samo dotyczy świadomości celów zrównoważonego rozwoju, które mają być realizowane przez spółkę. Świadczy to zatem o tym, że pomimo prowadzenia zrównoważonej działalności przez CCC, dość duży odsetek pracowników ma bardzo niewielką wiedzę na ten temat lub nie ma jej wcale. Pracownicy deklarują znajomość działań spółki w poszczególnych wymiarach modelu zarządzania zrównoważonego. Uważają, że najczęściej są to działania z wymiaru ekonomicznego. Należy zwrócić uwagę, że brak jest wystarczających działań w zakresie podnoszenia świadomości swoich klientów w obszarze zrównoważonego rozwoju i strategii sieci. Z odpowiedzi klientów wynika, że w większości nie posiadają oni znajomości idei zrównoważonego rozwoju organizacji. Pracownicy CCC nie pomagają im w uzupełnieniu wiedzy i podniesieniu świadomości w tym zakresie. Intuicyjnie klienci rozumieli ideę zrównoważonego rozwoju oraz potrafili wskazać na działania w tym zakresie podejmowane przez CCC. Obydwie grupy respondentów uważają, że realizacja strategii zrównoważonego rozwoju przynosi spółce wymierne korzyści, takie jak wzrost zaufania do firmy, zwiększenie bazy zaufanych klientów, zwiększenie zysków.

Hipoteza dotycząca zaangażowania pracowników w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju CCC okazała się tylko po części słuszna. Hipoteza o tym, że klienci utożsamiają prowadzenie przez CCC polityki zrównoważonego

rozwoju głównie z działaniami ekologicznymi nie została potwierdzona. Z badań bowiem wynikało, iż zauważają oni działania w trzech obszarach, tj.: społecznym, ekologicznym i ekonomicznym. Tylko częściowo została potwierdzona hipoteza o tym, że klienci nie mają wiedzy na temat odpowiedzialnych taktyk spółki na rynku. Hipoteza dotycząca wpływu wdrożenia przez CCC zasad zrównoważonego rozwoju na budowę pozytywnego wizerunku spółki została potwierdzona. Można więc stwierdzić, że postawiona teza badań została pozytywnie zweryfikowana w części dotyczącej pracowników: ich zdaniem, w działalności spółki CCC są przestrzegane zasady zrównoważonego rozwoju. Natomiast w odniesieniu do drugiej części dotyczącej klientów okazało się, że posiadają oni wiedzę na temat zrównoważonych działań spółki, chociaż nieznaczną.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować szereg propozycji udoskonalień dla CCC. Należałoby zwiększyć liczbę szkoleń z zakresu zrównoważonego rozwoju. Każdy pracownik mógłby wziąć udział w takim wydarzeniu chociaż raz i przekonać się o założeniach oraz celach, które przedsiębiorstwo CCC stara się wypełniać. Zwiększyłyby to świadomość załogi w zakresie zrównoważonego rozwoju i dało szansę na lepsze wypełnianie jego strategii. Wraz ze szkoleniem pracowników spółka powinna zwrócić uwagę na uświadamianie swoich klientów w zakresie stosowanych taktyk. Mogłoby to wpłynąć na lepszy obraz CCC wśród klientów, według których zrównoważony rozwój jest ważny i wpływa na pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Jednocześnie klienci byłiby informowani częściej o inicjatywach i akcjach organizowanych przez CCC, o których do tej pory nie wiedzieli, a chcieliby do nich dołączyć.

Podsumowując, sieć sklepów CCC prowadzi działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Swojej strategii nie opiera wyłącznie na deklaracjach, lecz dba o przestrzeganie założeń zrównoważonego rozwoju na co dzień. Niestety sam fakt dbania o zrównoważony rozwój nie jest przez spółkę na tyle nagłaśniany, aby jego klienci czy pracownicy mieli na ten temat wystarczającą wiedzę i mogli się do tych taktyk dołączyć. Jednakże badana organizacja może posłużyć jako dobry przykład dla innych podmiotów jako taka, której obok wysokiego wyniku finansowego zależy także na dobrych kontaktach z otoczeniem.

Bibliografia

1. *Agenda 21, dokument przyjęty na Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”* w czerwcu 1992 r., <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [dostęp: 03.01.2020].
2. Aluchna M., *Zrównoważony rozwój – brakujący element strategii*, „Przegląd organizacji” 2011, nr 10.
3. *GO.22 Strategia Grupy CCC na lata 2020–2022*, [https://corporate.ccc.eu/media/pl-prezentacja-strategii-dla-rynkushort%20\(1\).pdf](https://corporate.ccc.eu/media/pl-prezentacja-strategii-dla-rynkushort%20(1).pdf) [dostęp: 21.04.2020].

4. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483.).
5. Midor K., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju alternatywą dla współczesnej gospodarki światowej*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2012, nr 2.
6. Nabiałek K., Olejniczak K., *Kampanie na rzecz zrównoważonego rozwoju jako źródło kształtowania wiedzy ekologicznej*, [w:] *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu*, I. Krawczyk-Sokołowska, A. Lemańska-Majdzik, B. Ziółkowska (red.), Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015.
7. Pieńkowski D., *Sprawiedliwość dystrybucyjna w świetle optimum Pareto i idei zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013.
8. Protokół z Kioto do Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu z dnia 11 grudnia 1997 r., <http://www.ftj.agh.edu.pl/zfs/kaslab/pliki/kioto.pdf> [dostęp: 31.12.2019].
9. *Raport niefinansowy Grupy CCC za rok 2019*, <https://corporate.ccc.eu/raporty-csr> [dostęp: 21.04.2020].
10. Remlein M., *Koszty i korzyści prezentowania dokonań przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego w zintegrowanym sprawozdaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 23.
11. Report of the World Commission on Environment and Development: *Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [dostęp: 31.12.2019].
12. Sikacz H., *Działalność przedsiębiorstwa w obszarach środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2019.
13. *Współczesne problemy rozwoju przedsiębiorstwa w koncepcji rozwoju zrównoważonego*, Wąsikiewicz-Rusnak U. (red.), Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013.
14. United Nations, Report of the Secretary-General *Problems of the human environment*, <https://digitallibrary.un.org/record/729455> [dostęp: 21.06.2021].
15. United Nations, *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, <https://legal.un.org/avl/ha/dunche/dunche.html>, [dostęp: 21.05.2020].
16. Urbaniec M., *Wdrażanie zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach*, [w:] *Przedsiębiorczość korporacyjna. Rynek, strategię, zarządzanie*, I. Czaja, E. Koziń (red.), Wyd. Difin, Warszawa 2016.
17. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo Ochrony Środowiska (Dz. U. z 2001 r. Nr 62, poz. 627.).

6. Podstawowe cechy pracowników w procesie budowania organizacji turkusowej

Mariusz Sobka¹⁰⁸, Weronika Kida¹⁰⁹

6.1. Wprowadzenie

Obecne czasy charakteryzuje dynamiczny postęp technologiczny w praktycznie wszystkich aspektach życia. Dzięki technologii przetwarzania danych z której narodził się ogólnodostępny Internet, ogromna ilość informacji na wszelakie tematy jest dosłownie „na wyciągnięcie ręki”. Człowiek jako jednostka, może doskonalić swoją wiedzę oraz umiejętności praktycznie bez wychodzenia z domu. Jest to główną przyczyną zmiany postrzegania świata przez przeciętnego człowieka. Czasy, w których wodzowie, królowie czy szefowie, byli nieomylni, minęły bezpowrotnie. W społeczeństwie narodziła się chęć wyrażania swojego zdania, wykazywania kreatywności oraz potrzeba posiadania poczucia realnego wpływu na otaczającą rzeczywistość.

Na przestrzeni ostatnich dekad narodził się nowy model organizacyjny zwany Turkusowym. Paradygmat ten wychodzi naprzeciw oczekiwaniom ludzi, odnośnie ich wkładu w rozwój przedsiębiorstwa, w którym pracują, dając poczucie przynależności i satysfakcji z wykonywanej pracy.

W dzisiejszych realiach paradygmat turkusowy pretenduje do bycia podstawowym modelem organizacyjnym w większości przedsiębiorstw. Brak hierarchicznego modelu zarządzania, zastąpiony tworzonymi w zależności od aktualnych potrzeb zespołami ludzi, którzy w danym zagadnieniu odnajdują się najlepiej, umożliwia elastyczne dostosowywanie się do dynamicznych zmian zachodzących na rynku oraz skuteczniejsze pokonywanie przeciwności i rozwiązywanie napotkanych problemów.

W prezentowanych badaniach podjęto próbę identyfikacji podstawowych cech pracowników, które są niezbędne w procesie budowania organizacji turkusowej. Fundamentalnym elementem umożliwiającym zrealizowanie tego tematu, jest dokładne poznanie i zrozumienie praw rządzących w organizacjach turkusowych, albowiem model turkusowy jest we wczesnym etapie swojego rozwoju, natomiast istnieją już firmy, które pracują w myśl tego paradygmatu.

6.2. Organizacja turkusowa w świetle badań literaturowych

W celu identyfikacji najważniejszych cech pracowników niezbędnych do budowy organizacji turkusowej, w pierwszej kolejności należy przybliżyć genezę oraz proces

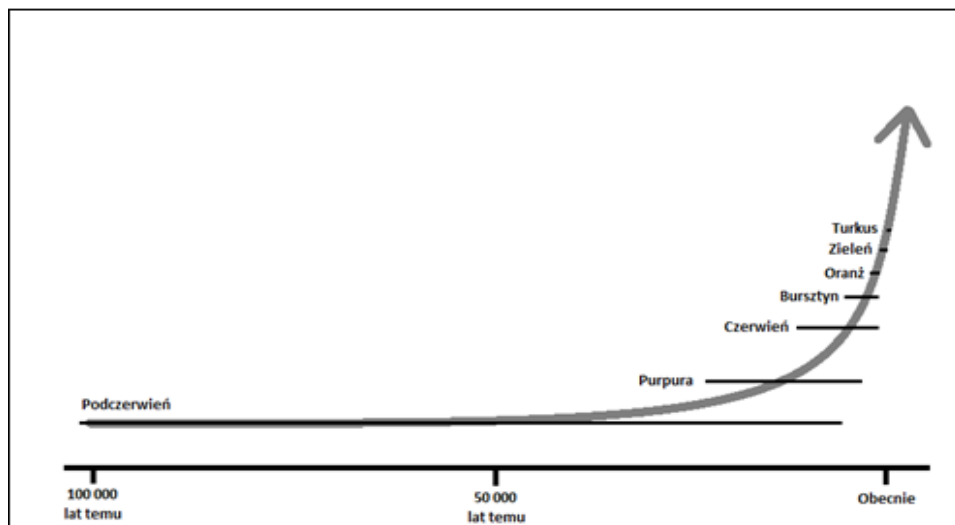
¹⁰⁸ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

¹⁰⁹ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pod takim samym tytułem.

rozwoju modeli organizacyjnych na przestrzeni dziejów oraz wskazać rolę partycypacji w zarządzaniu, która niewątpliwie jest załączkiem powstania „turkus”.

Aby w pełni zrozumieć idee poszczególnych paradygmatów organizacyjnych oraz ich ewolucje, należy uświadomić sobie, że ich rozwój był w dużej mierze podyktowany istniejącym w danym okresie światopoglądem oraz stanem ludzkiej świadomości. To gatunek ludzki, poprzez zmianę postrzegania otaczającego go świata, odkrywał coraz to sprawniejsze i efektywniejsze rodzaje modeli organizacyjnych.

Dzięki rozwojowi nauki i wnikliwie przeprowadzanym badaniom, wiadomo nam już, że my jako ludzkość ewoluowaliśmy etapami. Różne wydarzenia w historii świata zmieniały nasze spojrzenie na otaczającą nas rzeczywistość. Spore zasługi w poszerzaniu wiedzy na temat ludzkiego rozwoju ma dwójka myślicieli: Jenny Wade i Ken Wilber. Poprzez porównywanie i zestawianie ze sobą wszystkich modeli organizacyjnych, odkryli oni występującą między nimi zależność, z czego jasno wynika, że każdy nowy paradygmat posiada w sobie części poprzedniego - jest on w pewnym sensie jego przedłużeniem. Jednakże wraz ze zmianami światopoglądu, zmieniała się również wizja najskuteczniejszego modelu organizacyjnego, prowadząc do powstawania nowych idei. Z rozważań tych nasuwają się wnioski, że modele istniejące na dzień dzisiejszy są „odbiciem” ludzkiego spojrzenia na otaczający ich świat i możemy spodziewać się, że w przyszłości wraz z kolejnymi etapami ewolucji człowieka jako gatunku, powstawać będą nowe schematy organizacyjne.



Rysunek 6.1. Chronologiczny postęp powstawania modeli organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016

Rys. 6.1 (patrz rys. na s. 114) przedstawia krzywą obrazującą pojawianie się nowych modeli organizacyjnych na przestrzeni dziejów. Bardzo dosadnie prezentuje ona fakt, że nigdy wcześniej w historii ludzkości nie dochodziło do sytuacji, w której w jednym przedziale czasowym istniało tak wiele różnych paradygmatów. W dzisiejszych czasach możemy zaobserwować istnienie wielu firm stosujących skrajnie różne modele organizacyjne, będących dosłownie „sąsiadami”.

Zgodnie z chronologicznym postępowaniem ewolucji modeli organizacyjnych przedstawionych na rysunku wyróżniamy następujące paradygmaty oraz ich cechy charakterystyczne.

1. Paradygmat Podczerwony: datowany na 100 000 do 50 000 lat p.n.e. – uznawany jest za najwcześniejszy etap rozwoju ludzkości, w czasach, gdy ludzie nie tworzyli jeszcze dużych społeczności a egzystowali w niewielkich grupach najczęściej opartych na więzach rodzinnych oraz żyli ze zbieractwa. Model ten nie uwzględnia podziału pracy w znanym nam dzisiaj tego słowa znaczeniu. Wyjątkiem jest rola kobiet w rodzeniu i wychowywaniu potomstwa. Grupy te nie posiadały przywódców, nie istniały również podziały ze względu na role i obowiązki. Ludzie na tym etapie rozwoju nie posiadali jeszcze ukształtowanej do końca świadomości, brak im było poczucia własnej tożsamości i indywidualności. Etap ten można porównać do życia noworodka

2. Paradygmat Purpurowy: datowany na ok. 15 000 lat p.n.e. – w tym czasie ludzkość przechodziła na następny etap świadomości. Małe rodzinne społeczności zaczęły łączyć się, w wyniku czego powstawały plemiona o liczebności parokrotnie większej niż dotychczasowe grupy. Dzięki temu ludzie zaczęli dostrzegać własną tożsamość, to że są różni pod kątem fizycznym i emocjonalnym od innych, jednak nadal uważali siebie jako środek wszechświata. Na tym etapie ludzie żyli w terażniejszości, spoglądając w przeszłość, ale nie byli jeszcze w stanie w sposób racjonalny myśleć o przyszłości. Nie istniały żadne organizacje, natomiast mimo niewykształconej jeszcze do końca świadomości ludzkiej i umiejętności do życia w większej grupie, pojawił się już status „starszyny” która posiadała już w pewnym stopniu władzę i przewodnictwo nad plemieniem. W skrajnie ograniczony sposób występowała różnica zadań wśród poszczególnych członków tych niewielkich społeczności.

3. Paradygmat Czerwony: jego początki datowane są na ok. 8 000 lat p.n.e. – na tym etapie rozwoju ludzkości dochodziło do powstawania pierwszych protoimperii. W okresie tym powstawały pierwsze formy organizacji, nazywane przez nas Organizacjami Czerwonymi. Ludzie wykształcili poczucie własnej tożsamości, wiedzieli, że każdy z nich jest jednostką indywidualną, lecz świadomość posiadania uczuć przez innych

ludzi była jeszcze niedostrzegalna w większości przypadków. W czasach tych, najważniejszym aspektem była siła, która była cechą dominującą w relacjach w społeczeństwie (tj. silniejszy fizycznie osobnik podporządkowuje sobie słabszych, natomiast słabsi dają się podporządkować, w nadziei na zapewnienie im ochrony i bezpieczeństwa). Ludzie żyjący w myśl „czerwieni” myślą głównie o terażniejszości, są w stanie planować swoje działania wprzód na niewielki okres czasu oraz rozumieją podstawowe związki przyczynowo – skutkowe (nagroda/kara) . Wykształcenie poczucia ludzkiej tożsamości pozwoliło na utworzenie podziału pracy. Istnieli wodzowie jak i szeregowi żołnierze. Wyodrębnienie pracy umożliwiło przydzielanie obowiązków poszczególnym grupom osób, co natomiast owocowało rozkwitem niewolnictwa. Najważniejsze cechy identyfikujące czerwony model organizacyjny (obecny również w dzisiejszych czasach) to ciągle rozwiązywanie problemów przemocą w relacjach interpersonalnych. Szef takiej organizacji wymusza wierność i posłuszeństwo wśród swoich ludzi głównie poprzez strach i lęk przed konsekwencjami ewentualnej zdrady czy niepodporządkowania. Kolejną charakterystyczną cechą jest otaczanie się przywódcy przez członków rodziny (licząc na wierność z powodu łączących ludzi więzów krwi) oraz dopuszczanie do podziału w łupach. Szef takich organizacji musi być bezwzględny, każdy objaw słabości spowodować może destabilizację jego pozycji w grupie. Plusem tego paradygmatu jest zdolność szybkiej reakcji na zmiany (tj. minimalizowanie zagrożeń oraz wykorzystywanie nadarżających się okazji), natomiast znacznym minusem jest brak umiejętności długoterminowego planowania swoich przedsięwzięć czy budowania konstruktywnych strategii. Charakterystyka czerwonego modelu organizacyjnego sprawia, że odnajduje się on idealnie w strefach środowisk antagonistycznych, takich jak: więzienia, gangi uliczne, mafie czy strefy wojny.

4. Paradygmat Bursztynowy: powstał ok. 4 000 lat p.n.e. – kiedy to ludzie zastąpili życie w plemionach na rzecz tworzenia państw i cywilizacji posiadających biurokrację, instytucje i zorganizowaną religię. Zbieractwo, które to tej pory było głównym źródłem pożywienia, zastąpiono rolnictwem. Możliwe było to dzięki zmianom w sposobie postrzegania świata. Ludzie zrozumieli funkcjonowanie czasu w kontekście przeszłości, terażniejszości oraz przyszłości. Zdając sobie sprawę, że zasiane dzisiaj ziarno wyda po określonym czasie plon. Zrozumieli zależność przyczynowo – skutkową. U ludzi rozwinęła się większa wrażliwość na uczucia innych i na punkt widzenia drugiego człowieka, uświadamiając sobie, że ich poczucie wartości oraz ego w dużym stopniu zależy od opinii pozostałych członków społeczności. Sprawilo to, że zaczęli zabiegać o przynależność do preferowanych grup społecznych. Zmieniło się postrzeganie siebie jako jednostki żyjącej w grupie, częściej zamiast Ja/Ty, pojawialo się My/Oni.

Światopogląd w bursztynowym modelu organizacyjnym jest statyczny: jest jeden właściwy sposób postępowania, a świat dzieli się na dobro i zło. Czynienie dobra zostanie wynagrodzone, a zła ukarane. Ludzie stawiają na stabilność, porządek i przewidywalność. Kontrole sprawują urzędy i instytucje, powstają klasy społeczne oraz sztywne różnice między płciami. Tu klasa społeczna do której się przynależy wyznacza jak należy się zachowywać, ubierać i żyć. W paradygmacie bursztynowym cywilizacja wykształciła umiejętność planowania średnio i długoterminowego oraz tworzenia stałych struktur organizacyjnych. Z historycznego punktu widzenia, była to przełomowa zmiana. Zdaniem naukowców to w oparciu o bursztynowy model organizacji powstały takie historyczne budowle jak mur chiński czy piramidy. W dzisiejszych czasach bursztynowy model organizacji można zaobserwować pod postacią szkół, instytucji religijnych oraz rządowych agencji.

5. Paradygmat Pomarańczowy (oranż): w tym modelu organizacyjnym człowiek przestaje postrzegać świat jako nienaruszalną całość, zaczyna zdawać sobie sprawę, że prawa rządzące naturą można zbadać i zrozumieć. Moralność jako główny wyznacznik postępowania zostaje wyparty przez skuteczność. Głównym celem człowieka staje się odnoszenie sukcesów i poszerzanie wiedzy o otaczającym go świecie. Początków pomarańczowego paradygmatu należy doszukiwać się na przełomie epok średniowiecza i renesansu, gdzie ciekawość i chęć poznawania świata wyparły model chrześcijańskich pewników. Jego rozkwit przypada na czas po II wojnie światowej. To idee modelu pomarańczowego pozwoliły nam jako ludzkości przedłużyć ludzkie życie o kilkadziesiąt lat oraz uporać się z problemem głodu i plagami w cywilizowanym świecie. Ma on jednak również swoje wady, takie jak nadkonsumpcję, nierozważną eksploatację zasobów planety, politykę krótkowzroczności czy korporacyjną chciwość. W dzisiejszych czasach pomarańczowy model organizacji ma zastosowanie w wielu ogromnych firmach takich jak Adidas czy Coca-Cola. Jest on paradygmatem przewodnim dla większości przywódców politycznych i biznesowych.

6. Paradygmat Zielony: jego powstanie jest niejako odpowiedzią na dość brutalny światopogląd paradygmatu pomarańczowego, w którym to charakterystyczny jest podział na „to co działa i nie działa”, na dążenie do sukcesu, często bez zważania na środki. W paradygmacie zielonym w znacznym stopniu liczą się ludzkie uczucia, współpraca, harmonia, wspólnota, szacunek i zgoda. Mimo, że rozkwit tego światopoglądu przypisuje się na lata 60 i 70 ubiegłego wieku, to ludzie wyznający go żyli już na przełomie XVIII i XIX wieku. Dążyli oni do obalenia niewolnictwa, oddzielenia kościoła od państwa czy utworzenia demokracji. Dla ludzi wyznających ten światopogląd od wyników ważniejsze są relacje

międzyludzkie. „Zieleń” przyjmuje stanowisko, że przywódcy powinni słuchać ludzi, których prowadzą, starając się doprowadzać do polubownego konsensusu pomiędzy przeciwnymi stronami konfliktów. W dzisiejszych czasach, gdzie paradygmat pomarańczowy dominuje w biznesie i polityce, model zielony odnajduje się doskonale w organizacjach non-profit, wśród aktywistów wspólnot i pracowników socjalnych. Co nie oznacza, że nie istnieją firmy świetnie prosperujące na dogmatach paradygmatu zielonego, zaliczyć można do nich m.in. Ben & Jerry’s czy Southwest Airlines.

Słowo „partycypacja” wywodzi się z łaciny, gdzie *participio*, *-are*, oznacza „dzielić się z kimś czymś”¹¹⁰, co doskonale oddaje przewodnią ideę paradygmatu turkusowego. Istnieje wiele definicji partycypacji. Dla przykładu jeden z autorów specjalizujących się w tematyce z zakresu zarządzania, pisze o niej w ten sposób: „wywieranie wpływu na partnera będące przeciwieństwem jednostronnego podejmowania decyzji”¹¹¹. Natomiast Tadeusz Mendel w swojej pracy cytuje definicję Victor H. Vrooma „partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli”¹¹².

Jednoznaczne określenie definicji partycypacji w zarządzaniu jest skomplikowane, głównie za sprawą nieujednoczonych zasad na jakich pracownicy uzyskują możliwość ingerencji w zarządzanie firmą (formy, możliwości oraz sposoby wprowadzania partycypacji są sprawą indywidualną dla każdej z nich). Po przeanalizowaniu wielu definicji tego pojęcia J. Piwowarczyk tak pisze na ten temat: „proces przejścia przez pracowników szczebla wykonawczego, bezpośrednio lub przez swoich przedstawicieli, przynajmniej niektórych funkcji, zadań i uprawnień, które zgodnie z zasadą podziału władzy należą do podmiotów szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie”¹¹³.

Początków powstania partycypacji w zarządzaniu należy doszukiwać się w pierwszych dekadach ubiegłego wieku, gdzie w 1912 roku we Lwowie powstało polskie przedsiębiorstwo o charakterze akcjonariatu pracowniczego o nazwie Gazolina SA. pod przewodnictwem inżynierów: Władysława Szaynoka oraz Mariana Wieleżyńskiego.

Firma ta stała się przykładem dla kolejnych spółek pracowniczych powstających w Europie Zachodniej, a także w Stanach Zjednoczonych¹¹⁴. W latach trzydziestych ubiegłego wieku we Francji, w jednej z istniejących firm

¹¹⁰ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016.

¹¹¹ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.

¹¹² T. Mendel, *Argumenty przemawiające z partycypacją pracowniczą*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, S. Rudolf (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.

¹¹³ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.

¹¹⁴ T. Mendel, op.cit.

dopuszczono przedstawicielstwo pracowników do współzarządzania przedsiębiorstwem, przeprowadzając w ten sposób tzw. eksperyment Bardet¹¹⁵.

Tabela 6.1. Minione i obecne modele organizacyjne

	Obecne przykłady	Kluczowe przełomy	Przewodnia metafora
CZERWONE Organizacje Stale sprawowanie silnej władzy przez wodza w celu utrzymania żołnierzy w ryzach. Społeczeństwo organizacji jest łęk. Wysoce reaktywny sposób działania. Koncentracja na krótkoterminowych celach. Bardzo dobrze rozwija się w środowisku chaosu.	<ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Gangi uliczne • Plemienne grupy paramilitarne 	<ul style="list-style-type: none"> • Podział pracy • Władza zwierzchnictwa 	Wataha wilków
BURSZTYNOWE Organizacje Wysoce sformalizowane role w hierarchicznej piramidzie. Odgórne dowodzenie i kontrola (co i jak). Stabilność najważniejszą wartością, zapewnianą rygorystycznymi procesami. Przyszłość to powtarzanie przeszłości.	<ul style="list-style-type: none"> • Kościół katolicki • Wojsko • Większość agencji rządowych • System szkół publicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalne role (stabilne hierarchie) • Procesy • (długoterminowa perspektywa) 	Armia
POMARAŃCZOWE Organizacje Celem jest pokonanie konkurencji: osiągnięcie zysku i wzrostu. Innowacja jest kluczem przewodzenia na rynku. Zarządzanie przez cele (dowodzenie i kontrola nad „co”; wolność w stosunku do „jak”).	<ul style="list-style-type: none"> • Firmy wielonarodowościowe • Szkoły społeczne 	<ul style="list-style-type: none"> • Innowacje • Odpowiedzialność • Merytokracja 	Maszyna
ZIELONE Organizacje Funkcjonują w klasycznej strukturze piramidy, lecz koncentrują się na kulturze i upelnomocnieniu w celu osiągnięcia nadzwyczajnej motywacji pracowników.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacje napędzane kulturą firmy (np. Southwest Airlines, Ben & Jerry's, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Upelnomocnienie • Kultura oparta o wartości • Model interesariuszy 	Rodzina
TURKUSOWE Organizacje	?	?	?

Źródło: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka. Warszawa 2016

W kolejnych dekadach, w krajach zachodnich, w obawie przed wzrostem zwolenników ideologii komunistycznej „rządy wielu państw zmuszone były do

¹¹⁵ J. Mączyński, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1996.

promowania wielu rozwiązań zwiększających uprawnienia pracowników¹¹⁶. Na przestrzeni kilku dekad ewoluowania poglądów odnoszących się do partycypacji w zarządzaniu, pojawiło się stwierdzenie, że „nowoczesna teoria organizacji i zarządzania kładzie nacisk na konieczność uczestnictwa w procesie zarządzania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa¹¹⁷. Wnioski te wyraźnie ukazują wyższość zarządzania partycypacyjnego nad zarządzaniem autokratycznym. Zarządzanie partycypacyjne posiada wiele cech oraz zasad, do których należą między innymi:

- elementarną i najistotniejszą zasadą jest szacunek do klienta;
- docenianie pracowników, traktowanie ich jako partnerów oraz poszanowanie dla ich indywidualności;
- ogólnodostępne informacje dotyczące zarządzania firmą, poprzez wydawanie biuletynów, w których zawarte są informacje planowania oraz zamierzenia korporacji;
- zarządzający większość czasu spędzają poza swoimi gabinetami oraz są w stałym kontakcie z pracownikami, z którymi to konsultują istotne sprawy oraz wspólnie rozwiązują powstające problemy;
- wzajemne zaufanie wypiera ścisłe kontrolowanie pracowników;
- istnienie zespołów roboczych, zrzeszających pracowników z różnych działów, których zadaniem jest rozwiązywanie na bieżąco powstałych problemów serwisowych oraz produkcyjnych;
- komunikacja między pracownikami a zwierzchnikami ulega znacznemu uproszczeniu dzięki redukcji liczby szczebli zarządzania;
- pracowników firmy działającej w myśl zarządzania partycypacyjnego powinna charakteryzować chęć pracy zespołowej, stąd też korporacje te bardziej cenią otwartych pracowników od indywidualistów;
- częste szkolenia wewnątrzfirmowe dla pracowników oraz wykonawców¹¹⁸.

Wiele firm jak również organizacje państwowych opiera swoje działania na podstawie dwóch charakterystycznych cech, mocno zakorzenionych w sposobie postrzegania świata przez człowieka:

1. Demokracja większościowa, w której to słuszne decyzje to te, które uzyskują więcej głosów, w myśl zasady, że większość ma z definicji rację.

2. Organizacje wodzowskie, w tym wypadku decyzje podejmuje szef/osoba decyzyjna, w ten sposób pomijany jest żmudny proces głosowania, natomiast nie można uniknąć problemu „strukturalnej niekompetencji”¹¹⁹,

¹¹⁶ T. Mendel, op.cit.

¹¹⁷ B. Mięka, *Diagnozowanie stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, seria „Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania” 2001, nr 534.

¹¹⁸ D. Petersen, J. Hillkirk, *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.

¹¹⁹ A. J. Blikle, *Doktryna Jakości*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2018.

ponieważ złożoność świata jest zbyt wielka, żeby była w stanie ogarnąć ją jedna osoba.

Turkusowy model organizacyjny wychodzi naprzeciw problemom strukturalnej niekompetencji, poprzez wprowadzanie w życie myśli samozarządzającej się organizacji, w której to decyzje podejmowane są według zasady: „Decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie”¹²⁰.

W praktyce w sytuacji, gdy należy podjąć jakąś decyzję i jest ona oczywista, zostaje po prostu podejmowana (np. wymiana niesprawnych części maszyn, uniemożliwiająca dalsze funkcjonowanie fabryki), natomiast w przypadku, gdy sprawa jest bardziej skomplikowana, osoba wychodząca z inicjatywą rozwiązania danego problemu konsultuje się kompetentnymi w tej sprawie pracownikami i razem z nimi decyduje się na najlepsze ich zdaniem rozwiązanie. W sytuacji, gdy podjęta decyzja okazuje się błędem, osoba ją podejmująca ma za zadanie wyjaśnić, dlaczego zdecydowała się na zastosowanie takiego rozwiązania i dlaczego w chwili jej podejmowania uważała tą decyzję za najlepszą z możliwych opcji.

Paradygmat turkusowy odrzuca wiele zasad panujących w poprzednich modelach organizacyjnych tj. prowizji i premii, wydawania poleceń, kierowniczej struktury hierarchicznej, współzawodnictwa czy okresowych rozmów oceniających pracownika. Wprowadza natomiast zupełnie nowe zasady, oto jedna z nich: „...kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie, wszechświat robi wszystko, by nam pomóc”¹²¹.

Organizacje turkusowe wychodzą z założenia, że „dobre i szczęśliwe życie” jako wyznacznik ludzkich dążeń wymaga przemodelowania dotychczasowego sposobu pracy na taki, w którym da ona pracownikom poczucie sensu, wprowadzi miejsce dla kreatywności i innowacyjności oraz pozwoli na ciągły rozwój. Tak, aby pracownik był dumny z tego co robi, czuł się potrzebny i postrzegał siebie i innych jako partnerów, a nie konkurentów, budując swoje relacje na zaufaniu i wzajemnym wspieraniu się.

W celu podjęcia optymalnych decyzji, centralne budżetowanie i planowanie zastępują prognozowanie. Natomiast podejmowanie decyzji nie jest przypisane na stałe do danego stanowiska, a wykonywane przez osoby najbardziej kompetentne w rozpatrywanej dziedzinie. W firmach opierających się na turkusowym modelu organizacyjnym nie ma potrzeby pilnowania pracowników, aby wykonywali swoje obowiązki, nie ma potrzeby stosowania metod „kija i marchewki”, a kierownicy zamieniają się w mentorów i liderów prowadzących zespół do celu. Głównymi zasadami w zakresie zadań każdego pracownika są:

- robisz to, co potrafisz;
- robisz to, co jest potrzebne;

¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ F. Laloux, op.cit.

- jesteś za to odpowiedzialny;
- to, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasad: 1, 2 i 3¹²².

Firmy i organizacje kierujące się myślą paradygmatu turkusowego w swoich działaniach, przejawiają wiele wspólnych cech, pomagających im wprowadzenie „turkusów” w życie:

1. Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć.
2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.
3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki współpracy.
4. Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest źle – mów, co może być lepiej.
6. Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza.
7. Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.
8. Nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak Ty się z tym czujesz.
9. Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji.
10. Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem¹²³.

Praca w przedsiębiorstwie funkcjonującym w myśl paradygmatu turkusowego może być nie lada wyzwaniem dla pracowników przyzwyczajonych do hierarchicznego modelu zarządzania firmą. Stąd też jedną ze składowych umożliwiających odniesienie sukcesu w prowadzeniu „turkusowej” działalności jest posiadanie cech charakteru istotnych ze względu na specyfikę funkcjonowania organizacji turkusowych, a należą do nich:

- umiejętność słuchania innych;
- indywidualna chęć szkolenia się;
- elastyczność w stosunku do godzin pracy;
- podejmowanie decyzji poprzez obrany cel;
- akceptacja dostępu każdego pracownika do wszystkich informacji firmy (między innymi do kwoty wynagrodzenia finansowego każdego pracownika);
- chęć budowania i utrzymywania kultury firmy;
- podejmowanie inicjatywy;
- wolność od pragnienia posiadania władzy;
- zdolność do podejmowania ważnych decyzji;
- świadomość i odpowiedzialność za swoje decyzje i działania;
- brak chęci/potrzeby konkurowania o awans;
- chęć dzielenia się swoją wiedzą;
- brak utożsamiania ludzi z tytułem ich stanowiska;
- chęć używania swoich talentów i umiejętności;

¹²² A. J. Blikle, op.cit.

¹²³ Ibidem.

- poskromienie własnego ego;
- samoorganizacja;
- akceptacja własnych ograniczeń;
- zaufanie do siebie i innych;
- umiejętność radzenia sobie z konfliktami;
- umiejętność radzenia sobie z trudnościami i problemami.

Istnieją także cechy charakteru i osobowości pożądane z punktu widzenia kandydata na pracownika, umożliwiające mu odnalezienie się w tej nowej dla niego rzeczywistości. Naturalnie część z nich pokrywa się z powyższymi cechami wynikającymi ze specyfiki pracy w systemie turkusowym, natomiast są one głównym elementem umożliwiającym rozwój osobisty, poczucie spełnienia i zadowolenia z pracy oraz odnoszenia sukcesów w firmach funkcjonujących w myśl tego nowego paradygmatu, należą do nich:

- uczciwość;
- indywidualna chęć szkolenia się;
- umiejętność radzenia sobie z konfliktami;
- umiejętność słuchania innych;
- samoorganizacja;
- chęć budowania, pielęgnowania i pogłębiania relacji międzyludzkich;
- potrzeba samorealizacji;
- akceptacja własnych ograniczeń;
- postawa nieosądzania;
- wolność od gniewu i obwiniania siebie i innych za niepowodzenia;
- brak wewnętrznej potrzeby rywalizacji, bycia najlepszym i jedynym w swoim rodzaju;
- zaufanie do siebie i innych;
- pokora;
- kreatywność;
- podejmowanie inicjatywy;
- chęć dzielenia się swoją wiedzą;
- chęć wykorzystywania swoich talentów i umiejętności;
- autentyzm;
- umiejętność radzenia sobie z trudnościami i występującymi problemami.

Spis cech tych został utworzony na podstawie i po analizie zebranej literatury, dotyczącej modelu organizacji turkusowych, a część z nich posłuży do utworzenia ankiety pozwalającej na identyfikację podstawowych cech pracowników niezbędnych w procesie budowania organizacji turkusowej oraz analizę problemu badawczego jakim jest pytanie czy nasze społeczeństwo jest gotowe do pracy w nowym modelu organizacyjnym.

6.3. Założenia metodologiczne badań

Głównym celem przeprowadzonych badań była próba wskazania, czy społeczeństwo jest gotowe na „turkus” oraz jakie cechy charakteru jego pracowników są istotne ze względu na specyfikę działania organizacji funkcjonujących w myśl tego paradygmatu a ponadto, jakie cechy osobowości są pożądane z punktu widzenia kandydata na pracownika w takiej organizacji.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w myśl paradygmatu turkusowego przynosi wiele korzyści płynących głównie z zaangażowania pracowników w życie i funkcjonowanie firmy, a specyfika podejmowania decyzji w takich organizacjach pozwala na bardziej dynamiczne i efektywniejsze podejmowanie nowych wyzwań i rozwiązywanie problemów pojawiających się na drodze do sukcesu. Istnieje zatem możliwość określenia konkretnych cech charakteru ludzi, predestynujących potencjalnych pracowników do sprawnego i efektywnego funkcjonowania w organizacji turkusowej.

Na potrzeby tak określonego celu, sformułowano następującą tezę główną: organizacje turkusowe, poprzez promowanie zaangażowania pracowników w proces podejmowania decyzji, stają się coraz bardziej powszechne, zwłaszcza w otoczeniu turbulentnym – można określić najważniejsze cechy ludzi, które predestynują ich do udziału w takiej formie organizacyjnej, a stworzone na ich podstawie narzędzie badawcze będzie użyteczne w tworzeniu takich organizacji

Powyższa teza główna stanowiła punkt wyjścia do sformułowania poniższych hipotez badawczych:

- H1 – kobiety są lepiej przygotowane do uczestnictwa w organizacjach turkusowych niż mężczyźni;
- H2 – pracownicy młodzi (do 40 roku życia) lepiej odnajdą się w organizacji turkusowej niż starsi;
- H3 – cechą, którą w najwyższym stopniu charakteryzują się pracownicy, a która jest niezbędna w przypadku organizacji turkusowej, jest indywidualna chęć szkolenia się;
- H4 – cechą, którą w najmniejszym stopniu charakteryzują się pracownicy, a która jest niezbędna w przypadku organizacji turkusowej, jest akceptacja dostępu przez wszystkich do informacji;
- H5 – poziom przygotowania pracowników do uczestnictwa w organizacji turkusowej jest niski.

Dla potrzeb badań przygotowano kwestionariusz badawczy, którego użyto w procesie zebrania danych. Ankieta była anonimowa i zawierała 70 pytań w formie zamkniętej.

Pytania zawarte w kwestionariuszu odnosiły się do 10 wyszczególnionych, na podstawie przeprowadzonych badań studialno-literaturowych, cech charakteru, szczególnie pożądanych u potencjalnych pracowników organizacji turkusowych:

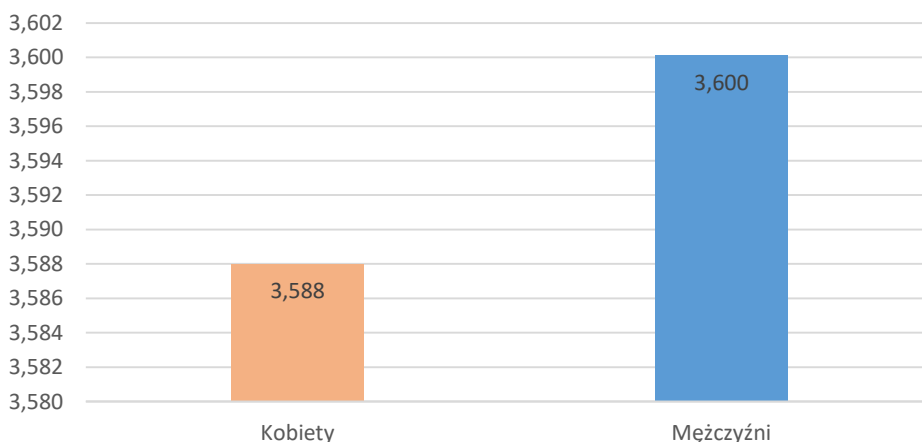
- umiejętność słuchania innych;

- chęć dzielenia się swoją wiedzą;
- indywidualna chęć szkolenia się;
- kreatywność/podejmowanie inicjatywy;
- samoorganizacja;
- akceptacja dostępu przez wszystkich do informacji;
- otwartość na rozwiązywanie konfliktów/umiejętność radzenia sobie z nimi;
- akceptacja własnych ograniczeń;
- umiejętność radzenia sobie z trudnościami/błędami/przeszkodami;
- zaufanie.

Grupę badawczą zdobytą na potrzeby niniejszej pracy stanowiło 296 osób, obu płci, w różnym wieku oraz uprawiających różne zawody.

6.4. Organizacja turkusowa w opinii respondentów

W celu weryfikacji hipotezy H1 zestawiono na wyk. 6.1 płeć wraz z zagregowanym współczynnikiem stopnia przygotowania ankietowanych do uczestnictwa w organizacjach turkusowych (w badaniach wzięło udział 179 kobiet oraz 117 mężczyzn).



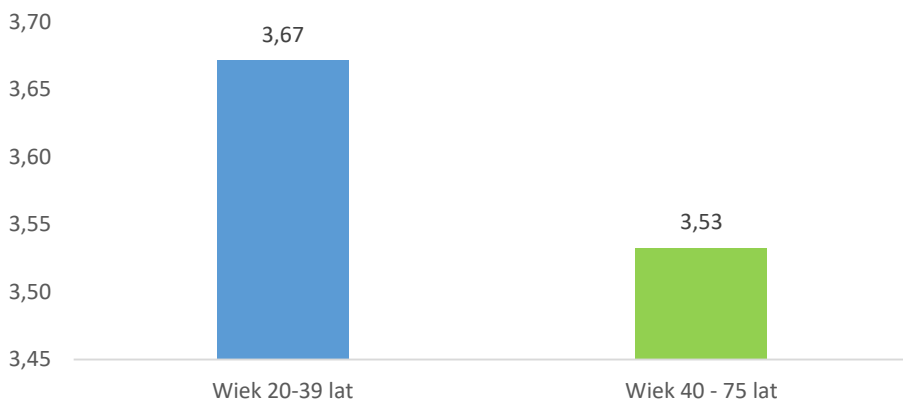
Wykres 6.1. Przygotowanie do uczestnictwa w organizacjach turkusowych ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne

Z powyższego wykresu wynika, że przyjęta hipoteza jest błędna. Mężczyźni są lepiej przygotowani do uczestnictwa w organizacjach turkusowych. Ideologia „turkus” w pewnym stopniu jest zakorzeniona w dzisiejszym społeczeństwie, na przykład jako chęć aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji czy chęć posiadania satysfakcji z wykonywanej pracy. Jednakże, co można zauważyć na wykresie, różnica między obiema płciami jest niewielka, a wynikać to może

z postępu cywilizacyjnego i obecnego sposobu postrzegania świata przez społeczeństwo.

W celu weryfikacji hipotezy H2 dokonano podziału osób ankietowanych ze względu na wiek, tworząc dwie ramy wiekowe tj. 20–39 lat i 40–75 lat. Następnie zestawiono wiek ankietowanych wraz zagregowanym współczynnikiem stopnia przygotowania ankietowanych do uczestnictwa w organizacjach turkusowych. W pierwszym przedziale wiekowym (20–39 lat) liczna ankietowanych wyniosła 128 osób, natomiast w drugim (40–75 lat) – 169 osób.



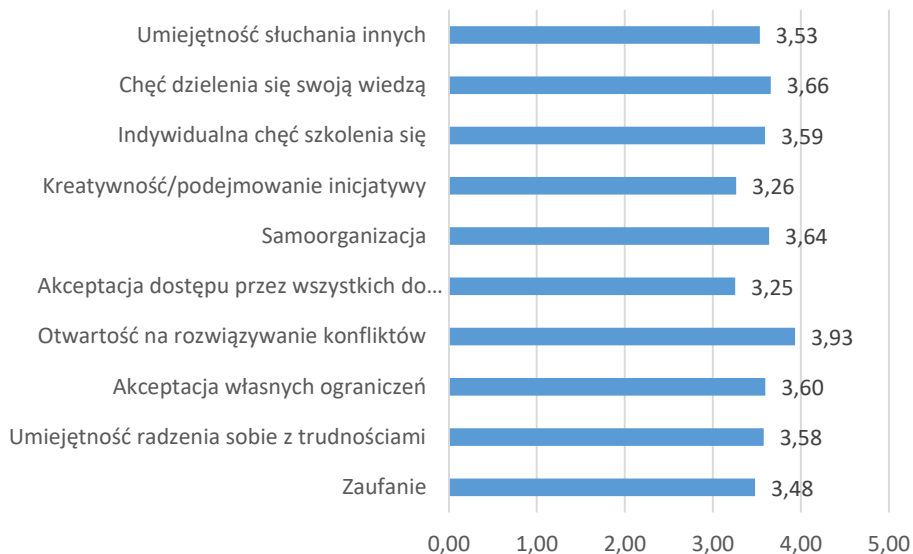
Wykres 6.2. Przygotowanie do uczestnictwa w organizacjach turkusowych ze względu na wiek
Źródło: opracowanie własne

Powyższy wykres wskazuje na słuszność postawionej hipotezy. Zgodnie z odpowiedzią ankietowanych, ludzie młodszy (do 40 roku życia) lepiej odnajdują się w organizacji turkusowej niż starsi. Sytuacja ta wynika zapewne z ogromnego postępu cywilizacyjnego jaki można zaobserwować na przestrzeni ostatnich dekad, ludzie młodszy żyją w zupełnie innych realiach, niż osoby starsze będąc w ich wieku. Gwałtowny postęp technologiczny w wielu dziedzinach wymaga stałej adaptacji, co dla osób młodych mających z tym styczność od najmłodszych lat (smartfony, tablety) jest niejako naturalne. Dla osób starszych może to stanowić większy problem.

Aby zweryfikować hipotezy H3 i H4, wyliczono średnią ważoną dla poszczególnych cech charakteru, co zobrazowano na wyk. 6.3 (patrz wyk. na s. 127).

Poniższy wykres wskazuje, że hipoteza H3 jest błędna. Najwyższą wartość osiągnęła cecha określona jako „otwartość na rozwiązywanie konfliktów”, co doskonale wpisuje się w założenia paradygmatu turkusowego. Praca w myśl „turkusu”, to praca bez hierarchicznego podziału pracowników, gdzie każdy ma prawo wyrazić swoją opinię na dany temat i głównie to chęć wspólnego

odnalezienia satysfakcjonującego rozwiązania problemu umożliwiła efektywną pracę w myśl tego paradygmatu.



Wykres 6.3. Poziom utożsamiania się respondentów z poszczególnymi cechami charakteru

Źródło: opracowanie własne

Natomiast hipoteza H4 okazała się słuszna. Hipoteza ta została sformułowana biorąc pod uwagę charakter współczesnego człowieka jako jednostki. Mimo otwartości na zmiany, większego zaangażowania oraz chęci pogłębiania relacji między pracowniczych, kwestia otrzymywanego honorarium pozostaje w pewnym stopniu tematem tabu. Powyższy wykres wskazuje na słuszność podjętego toku rozumowania.

W celu klarowniejszego zobrazowania poziomu przygotowania pracowników do uczestnictwa w organizacjach turkusowych, sporządzono procentowy wykres otrzymanych wyników (patrz wyk. 6.4 na s. 128).

Zgodność respondentów z pytaniami zawartymi w ankiecie mieści się w granicach od 65% do 78.6%, a średnia wszystkich cech wynosi 71,8%. Zgodnie z założeniami przewodnimi przeprowadzonej metody badawczej, wynik średni wszystkich cech charakteru jest równoznaczny z poziomem przygotowania pracowników do uczestnictwa w organizacji turkusowej. Na tej podstawie można uznać, że omawiana w niniejszym podrozdziale hipoteza jest błędna. Średni wynik na poziomie 71,8%, z pewnością nie zalicza się do niskich.



Wykres 6.4. Procentowy poziom utożsamiania się respondentów z poszczególnymi cechami charakteru wraz z uśrednieniem

Źródło: opracowanie własne

W dzisiejszych czasach, przedsiębiorstwa pragnące utrzymać się na rynku oraz rozwijać swoją działalność, muszą liczyć się z dużą konkurencją i wymagającymi z tego tytułu klientami, którzy to będąc nieusatysfakcjonowani, mają możliwość wyboru innego wykonawcy danych usług. Trzeba także liczyć się z dynamicznym rozwojem technologicznym, z którym to należy być „na bieżąco”, aby móc wprowadzać zmiany (np. urządzeń/maszyn), pozwalające na wzrost jakości wykonywanych usług, aby nie zostać „w tyle” za konkurencją. W dobie Internetu i telefonii komórkowej, przepływ informacji jest niezwykle szybki a sytuacja na rynku zmienia się dynamicznie. Zatem tylko te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność szybkiej adaptacji to zmiennych warunków zewnętrznych, mają szansę utrzymania się na rynku oraz stałego rozwoju.

To jak dana firma poradzi sobie na rynku w dzisiejszych czasach, jest uzależnione w głównej mierze od zatrudnionych w niej pracowników. Ich zaangażowania, kreatywności i chęci przyczyniania się do prężnego rozwoju miejsca ich pracy. W tym miejscu powstaje luka, w której to organizacje z hierarchicznym modelem zarządzania przestają być efektywne, ilość i dynamika zmian, do których muszą się one dostosować, przytłacza nierzadko osoby podejmujące decyzje, co uniemożliwia sprawną i elastyczną pracę w każdych warunkach. Lukę tą doskonale wypełnia turkusowy model organizacyjny, w którym każdy pracownik ma prawo do wyrażania swojej opinii i proponowania najlepszych jego zdaniem rozwiązań danych problemów i sytuacji. Umożliwia to spostrzeżenie danego problemu z wielu różnych perspektyw, co pozwala na lepszą analizę sytuacji i finalnie pomaga w wybraniu najlepszego rozwiązania.

Każda z wybranych cech charakteru, którymi powinni cechować się pracownicy organizacji turkusowych, ma ogromny wpływ na efektywną pracę w myśl tego paradygmatu. Opierają się one bowiem na wzajemnym zaufaniu, chęci pogłębiania relacji między pracowniczych, chęci samodoskonalenia, otwartości na dynamiczne zmiany, wiary, że to co się robi jest dobre i zgodne z sumieniem oraz wewnętrznego zaangażowania w funkcjonowanie i rozwój firmy. Pracownik powinien posiadać umiejętność słuchania innych, chętnie dzielić się swoją wiedzą, być otwartym na rozwiązywanie konfliktów czy wykazywać inicjatywę. W „turkusie” nie ma miejsca na nieufność, zawiść czy zazdrość. Brak hierarchicznej struktury zarządzania wymaga również posiadania przez pracowników wewnętrznej samodyscypliny, gdyż źle zrozumiany brak przełożonych, może w przypadkach niektórych ludzi prowadzić do zaniedbywania obowiązków.

Najistotniejszym elementem tworzenia organizacji turkusowych jest odpowiedni dobór jej pracowników, a niniejsze badania zdają się potwierdzać postawioną tezę. Istnieją bowiem cechy charakteru bez których odnalezienie się w organizacjach turkusowych i stworzenie warunków umożliwiających efektywne funkcjonowanie takiej organizacji jest praktycznie niemożliwe, a stworzone narzędzie badawcze bez wątplenia ułatwi odnajdywanie odpowiednich pracowników.

6.5. Podsumowanie

W toku ewolucji naszego gatunku, ludzkość przechodziła przez różne stadia modeli organizacyjnych. Od prymitywnej podczerwieni i purpury, w których to człowiek zaczął łączyć się w małe społeczności, przez dyktatorską czerwień, gdzie rządził silniejszy, bursztynową hierarchiczność, do bezwzględnej skuteczności paradygmatu pomarańczowego. Naprzeciw dość brutalnego światopoglądu pomarańczowego wyszedł zielony model organizacyjny w którym to liczą się ludzkie uczucia.

Na przestrzeni ostatnich dekad jesteśmy świadkami powstawania nowego modelu organizacyjnego zwanego turkusowym. Łączy on nijako skuteczność paradygmatu pomarańczowego z empatyczną zielenią. W turkusie liczy się człowiek jako jednostka. Dąży się do wzbudzenia osobistego zaangażowania pracownika z firmą, traktowania jej jak „drugiego” domu a także stawia się na kreatywność i zaangażowanie pracowników życie przedsiębiorstwa. Brak hierarchicznego podziału obowiązków, zastąpiony tworzeniem elastycznych zespołów zajmujących się danym zagadnieniem, pozwala na dynamiczne dostosowanie się przedsiębiorstwa do warunków panujących na rynku. W myśl założeń turkusów, człowiek powinien czerpać przyjemność z wykonywanej pracy i czuć się spełnionym, co w znaczny sposób zwiększy jego efektywność i zaangażowanie. Mimo niewielkiego upływu czasu od powstania tego paradygmatu, firmy realizujące jego założenia, z roku na rok udowadniają

skuteczność stosowania turkusów, poprzez osiągnięcie świetnych wyników oraz znacznie niższą rotację pracowników, co pozwala na utrzymanie świadczonych usług na wysokim poziomie.

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w „turkusie” jest uzależnione w głównej mierze od charakteru pracowników w nim zatrudnionych. W myśl idei „jesteśmy tak silni, jak silne jest nasze najsłabsze ogniwo”, należy dokładnie przeanalizować predyspozycje potencjalnych pracowników do odnalezienia się w tego rodzaju organizacji. Pomocna w tym niewątpliwie będzie zastosowana w badaniu ankieta badawcza. Umożliwi ona, w sposób czysto matematyczny, określić stopień przygotowania kandydatów na pracę w „turkusie”. Sugeruje się zastosowanie jej we wstępnym procesie rekrutacji, gdyż w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w tym modelu organizacyjnym, nic nie zastąpi rozmowy w „cztery oczy” z potencjalnym pracownikiem. Pozwala również na refleksje kandydata nad obraną przez siebie drogą. Przejście z hierarchicznego modelu zarządzania, w którym to szeregowy pracownik wykonuje określone z góry obowiązki a odpowiedzialność za projekty spoczywa na „barkach” przełożonych, w system pracy w którym to należy wykazywać inicjatywę oraz ponosić konsekwencje swoich decyzji, może być dla niektórych kandydatów bardzo trudna, niekomfortowa lub wręcz nieosiągalna. W toku analizy wyników badań, można wywnioskować, że nasze społeczeństwo w znacznym stopniu jest przygotowane na efektywną pracę w organizacjach turkusowych, a zidentyfikowane cechy charakteru pracowników zawarte w ankiecie mają ogromny wpływ na powodzenie funkcjonowania przedsiębiorstwa w myśl tego paradygmatu.

Myślą przewodnią sporządzonej ankiety była analiza przygotowania społeczeństwa do pracy w organizacjach turkusowych, natomiast należy także zaznaczyć, że pytania znajdujące się w narzędziu badawczym, przedstawiono w takiej formie, która umożliwi również ocenę efektywności funkcjonowania takiej organizacji, gdyż podstawą jej sukcesu są w głównej mierze zatrudnieni w niej ludzie.

Turkusowy model organizacyjny jest doskonałym rozwiązaniem umożliwiającym połączenie skuteczności z satysfakcją płynącą z wykonywanej pracy. Model ten jest wciąż w początkowym stadium swojego rozwoju i z pewnością z czasem przekona się do niego wiele istniejących już firm, przyjmując jego założenia.

Bibliografia

1. Blikle A. J., *Doktryna Jakości*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2018.
2. Laloux F., *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka. Warszawa 2016.
3. Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1996.
4. Mendel T., Argumenty przemawiające z partycypacją pracowniczą, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, S. Rudolf (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
5. Mikuła B., *Diagnozowanie stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, seria „Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania” 2001, nr 534.
6. Petersen D., Hillkirk J., Praca zespołowa. *Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.
7. Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
8. Wratny J., *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.
9. <https://turkusorg.pl/porownanie-turkusowej-organizacji-i-struktury-hierarchicznej/> [dostęp: 25.08.20].

Załącznik

Tabela 6.2. Zastosowane narzędzie badawcze

Lp	Pytanie	Zdecydowanie tak	Tak	Nie mam zdania	Nie	Zdecydowanie nie
1	Czy lubisz w pracy przejmować inicjatywę podczas tzw. „burzy mózgów”?					
2	Czy lubisz pracę zespołową?					
4	Co powiesz na wspólne omawianie pomysłów na temat realizowania projektów?					
5	Podczas spotkań z rodziną rozmowy koncentrują się na Tobie i Twoim życiu?					
6	Czy lubisz słuchać porad gdy ktoś z większym doświadczeniem opowiada o pracy?					
7	Podczas spotkań z przyjaciółmi lubisz słuchać ich opowieści?					
8	Czy słuchając wypowiedzi innych ludzi czujesz się znudzony?					
9	Zdarza Ci się przerywać rozmówcy podczas jego wypowiedzi?					
10	Gdy widzisz, że kolega z pracy ma problem a Ty wiesz jak go rozwiązać, zaoferujesz mu swoją pomoc?					
11	Czy Twoja chęć pomagania ludziom w pracy jest bezinteresowna?					
12	Czułbyś się źle pracując z osobą, która potrafi mniej niż Ty?					
13	Gdy ktoś znajomy ma problemy chętnie służysz mu swoją radą?					
14	Jesteś osobą, która lubi pracować sama w swoim gabinecie?					
15	Chętnie przekazujesz kolegom z pracy informacje, których nie posiadają na dany temat?					
16	Czy uważasz się za introwertyka?					
17	W firmie nieprawidłowo funkcjonuje jedno z urządzeń. Zalecenia producenta nie pomagają w jego naprawie, natomiast Ty znajdujesz rozwiązanie problemu, czy dzielisz się tą wiedzą z innymi współpracownikami?					
18	Czy mimo codziennej pracy masz chęć poszerzać swoją dotychczasową wiedzę?					
19	Czy planujesz inwestować indywidualnie w swój rozwój?					
20	Gdy w pracy napotkasz problem próbujesz sam znaleźć jego rozwiązanie?					
21	Czy uważasz, że firma powinna inwestować w rozwój intelektualny pracowników poprzez szkolenia?					
22	Uczestniczył/aś byś w szkoleniach narzucanych ogólnie przez firmę w której pracujesz, nawet gdy ich temat nie obejmuje zakresu Twoich obowiązków?					
23	Czy starasz się być osobą otwartą i szczerą w swoich zamiarach?					
24	Szef wydał Ci polecenie wykonania zadania w konkretny sposób, ale Ty znalazłeś/aś lepsze rozwiązanie. Co robisz? Wykonujesz zadanie zgodnie z zaleceniem szefa?					
25	Czy lubisz wprowadzać zmiany w swoim miejscu pracy?					
26	Lubisz organizować spotkania ze znajomymi/rodziną?					
27	Dobry kolega z pracy ma urodziny, robisz dla niego własnoręcznie prezent?					
28	Gdy spędzasz czas ze swoimi dziećmi, wymyślasz im nowe zabawy?					
29	Zdarza Ci się przerabiać swoją garderobę bądź nanosić poprawki?					

Lp	Pytanie	Zdecydowanie tak	Tak	Nie mam zdania	Nie	Zdecydowanie nie
30	Czy masz cele związane z rozwojem zawodowym, do których dążysz?					
31	Jesteś osobą, która nie lubi długo pracować w jednym miejscu/na tym samym stanowisku?					
32	Czy lubisz być na bieżąco z nowinkami, które wchodzą na rynek (nowe rozwiązania/nowe urządzenia/zmiany oprogramowania itp.)?					
33	Gdy poznasz swoje zadania związane z obejmowanym stanowiskiem planujesz na nim zostać do końca swojej zawodowej kariery bez podejmowania zmian?					
34	Czy lubisz planować swój dzień?					
35	W momencie gdy masz wiele zadań do wykonania, porządkujesz je?					
36	Czy kończysz rozpoczęte zadanie mimo napotkania trudności ?					
37	Czy jesteś punktualny/a ?					
38	Czy dotrzymujesz terminów realizacji projektów/zadań w swojej pracy?					
39	Preferujesz sztywne godziny pracy, ustalone ogólnie?					
40	Cenisz sobie podział dnia na: czas dla pracy i czas dla domu?					
41	Potrafisz wyznaczać sobie priorytety?					
42	Wyjeżdżasz z bliską Ci osobą na urlop do nieznanego Ci miasta. Planujesz każdy dzień wyjazdu?					
43	Czy publikujesz na portalach społecznościowych posty dotyczące Twojego życia osobistego (podróże, gotowanie, rodzina itp.)?					
44	Podjąłbyś pracę w firmie, w której wysokość zarobków każdego pracownika jest wszystkim znana?					
45	Czy lubisz mieć dostęp do wszystkich informacji?					
46	Cenisz sobie prywatność ?					
47	W pracy zajmujesz się tylko swoimi obowiązkami i nic więcej Cię nie interesuje?					
48	Czy spotkałeś się w pracy z konfliktami?					
49	Po napotkaniu różnicy zdań z innym pracownikiem, próbujesz wypracować rozwiązanie dobre dla obu stron?					
50	Czy jesteś osobą ugodową?					
51	Czy potrafisz przyznać rację innej osobie?					
52	Potrafisz zrezygnować z osiągnięcia dużego celu na rzecz realizacji mniejszych?					
53	Zawsze próbujesz znaleźć wyjście z sytuacji problematycznej/szukasz rozwiązania dla pojawiającego się problemu?					
54	Czy zdarzyło Ci się wykonać źle, powierzone Ci zadanie?					
55	Czy napotkałeś/łaś w pracy zadanie, które było dla Ciebie za trudne?					
56	Czy posiadasz obawy, że możesz w niektórych zadaniach potrzebować pomocy innego pracownika?					
57	Czy posiadasz wady/ułomności?					
58	Czy jesteś świadomy swoich wad/ułomności?					
59	Istnieją rzeczy, których nie potrafisz opanować/nauczyć się?					
60	Gdy wykonasz źle, powierzone Ci zadanie, pójdziesz po pomoc do kolegi z pracy?					
61	Czy jesteś pewny/a siebie?					
62	W celu pokonania trudności poprosisz kolegę z pracy o radę/pomoc?					

Lp	Pytanie	Zdecydowanie tak	Tak	Nie mam zdania	Nie	Zdecydowanie nie
63	Jesteś osobą, która szuka rozwiązania do skutku, aż do momentu jego uzyskania?					
64	Gdy popełnisz błąd, naprawiasz go?					
65	Gdy nie masz pewności czy dobrze postępujesz, prosisz o radę znajomych/rodzinę?					
66	Powierzasz swoje sekrety przyjaciołom?					
67	Czy nadzorujesz wykonywanie zadań przez Ciebie powierzonych pracownikom niższego szczebla?					
68	Czy zostawisz swoje prywatne rzeczy bez opieki w miejscu, gdzie są nieznane Ci osoby?					
69	Delegujesz łatwe zadania mniej doświadczonym pracownikom?					
70	Chętnie pomagasz osobom, którym coś złego się przytrafiło, nawet nieznanym?					

Źródło: opracowanie własne

7. Znaczenie candidate experience w kreowaniu employer branding

Marta Cholewa-Wiktor¹²⁴, Martyna Zakrzewska¹²⁵

7.1. Wprowadzenie

Wzmocniona konkurencja o utalentowaną i odpowiednio wykwalifikowaną kadre powoduje, że przedsiębiorstwa poszukują coraz bardziej efektywnych i nowatorskich rozwiązań z zakresu rekrutowania, zatrzymywania i angażowania uzdolnionych pracowników. Metod jest wiele, jednak w ostatnim czasie coraz częściej podkreślana jest waga budowania wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Wobec powyższego, idea employer branding zyskuje na znaczeniu dla działów zarządzania zasobami ludzkimi oraz wpisuje się w podstawy działań i strategii przedsiębiorstw. Jednym z elementów budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy jest dbanie o odpowiednie wrażenia kandydatów z procesu rekrutacji, który jest swego rodzaju wizytówką firmy w pierwszym kontakcie z kandydatem do pracy. Z uwagi na fakt, że obszar ten, jest nieodłączną częścią budowania wizerunku pracodawcy, istnieje przekonanie dotyczące znacznego wpływu candidate experience na postrzeganie marki pracodawcy. *Candidate experience*, czyli wrażenia i doświadczenia kandydatów z procesu rekrutacji, może decydować o postrzeganiu firmy jako pracodawcy oraz jako dostawcy usług lub produktów. W związku z faktem, iż na rynku pracy pojawia się znacznie więcej ofert niż osób spełniających stawiane kryteria, pozytywne *candidate experience*, zaraz obok oferowanych warunków zatrudnienia może okazać się kartą przetargową w pozyskiwaniu utalentowanych pracowników.

Celem prezentowanych badań jest identyfikacja doświadczeń kandydatów z procesu rekrutacji oraz ocena wpływu tych doświadczeń na budowanie wizerunku pracodawcy.

7.2. *Candidate experience* w budowaniu wizerunku organizacji

Candidate experience jest czymś więcej niż kolejnym trendem w branży HR. Sposób prowadzenia procesów rekrutacji uległ znaczącej zmianie, ponieważ w niektórych branżach możemy mówić o rynku pracownika. Oznacza to, że pracodawcy nie mogą już przebierać w kandydaturach, zaś talenty (kandydaci) wybierają pracodawcę na podstawie swoich doświadczeń z procesu rekrutacji i opinii na temat marki firmy jako pracodawcy. Dlatego też tak ważnym jest, aby ówczesne organizacje dbały o pozytywne doświadczenia kandydatów.

¹²⁴ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

¹²⁵ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pod takim samym tytułem.

Candidate experience (CX) mimo, że jest pojęciem coraz bardziej popularnym wśród pracowników działów HR, nadal nie zostało szczegółowo opisane w polskiej literaturze naukowej. Według Salla-Maria. Laaksonen, doświadczenie kandydata rozpoczyna się od momentu, kiedy staje się on osobą poszukującą zatrudnienia a kończy, kiedy zostaje zatrudniony przez pracodawcę lub odrzucony z procesu rekrutacji¹²⁶. Oczywiście jest, że w ostatnim przypadku, wrażenia jakie kandydat wyniesie z procesu rekrutacji mogą przybrać dwie formy: pozytywną bądź negatywną. Warto tutaj podkreślić, że każda organizacja oferuje kandydatom jakieś doświadczenia – niezależnie od czasu poświęconego na przygotowanie procesu rekrutacji, pod jego koniec kandydat wyrabia sobie o firmie jako potencjalnym pracodawcy określoną opinię. *Candidate experience* definiowane jest również jako doświadczenie z procesu rekrutacji i selekcji z punktu widzenia kandydata zaangażowanego w ten proces. Zdaniem Mai Gojtkowskiej, doświadczenia kandydatów (CX) są sumą wszystkich doświadczeń związanych z organizacją jako pracodawcą, które powstają w świadomości potencjalnych pracowników. Co więcej, wrażenia te nie dotyczą jedynie samego procesu rekrutacji rozpoczynającego się aplikacją zainteresowanego na ofertę pracy a kończącym zatrudnieniem bądź odrzuceniem kandydata. Ich początkiem jest moment, w którym kandydat dostrzega w firmie potencjalnego pracodawcę¹²⁷. Może to wynikać ze świadomego poszukiwania zatrudnienia (np. w czasie przeglądania ogłoszeń o pracę), wrażeń doświadczanych jako konsument (np. podczas zakupów zwracamy uwagę na zachowania pracowników) lub relacji społecznych (np. kiedy osoba z naszego otoczenia zmienia pracę, a my na podstawie opinii opieramy swoje pierwsze wrażenia).

Waga *candidate experience* wzrosła wraz z digitalizacją oraz postępem technologicznym, który wniósł nowy wymiar w komunikacji na linii kandydat – pracodawca. Różnorodność narzędzi rekrutacyjnych zapewniła łatwiejszy proces aplikowania, jednak co ważniejsze – umożliwiła efektywną, szybszą i bardziej elastyczną komunikację z kandydatem¹²⁸. Biorąc pod uwagę współczesny rynek pracy i stojące przed nim wyzwania nie można zapomnieć o ciągle rozwijającej się technologii. Na ten moment, wielu ludziom trudno sobie wyobrazić codzienne funkcjonowanie bez ułatwień jakie oferuje np. Internet. Trzeba również podkreślić, że aktualnie każdy z nas żyje w swego rodzaju wirtualnym chaosie informacyjnym – jesteśmy otoczeni przez niezliczoną ilość monitorów czy billboardów, które mając ciągły dostęp do sieci dostarczają stale przeróżne komunikaty. Jest to jeden z powodów, dla których pracodawcy chcący przyciągnąć uwagę kandydatów, powinni poza tradycyjnymi metodami wywierania wpływu

¹²⁶ <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarkoittaa/> [dostęp 30.09.2020].

¹²⁷ M. Gojtkowska, *Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 24.

¹²⁸ R. Juntunen, *The experience of the candidate in the recruitment process: a case study of Finnish P&C insurance*, Laurea University of Applied Sciences, 2018, s. 8.

np. podczas rozmów kwalifikacyjnych, tworzyć interakcje z poszukującymi zatrudnienia w formie online. Co więcej, aby działania te były efektywne, pracodawcy powinni posiadać wiedzę dotyczącą zachowań kandydatów w sieci np. jakie treści ich zainteresują oraz z jakich źródeł czerpią niezbędne im informacje.

Działania w sieci można rozpatrywać m.in. w kierunkach aktywności w social mediach oraz narzędzi opartych na sztucznej inteligencji¹²⁹. Do najpopularniejszych dziś portali społecznościowych można zaliczyć między innymi Facebook, YouTube, LinkedIn, GoldenLine oraz Instagram¹³⁰. Oczywistym jest, że podejmowana aktywność w social mediach różni się będzie w zależności od określonej grupy docelowej. Według badań przeprowadzonych przez NapoleonCat, ponad 18 milionów osób zamieszkujących w Polsce korzysta z Facebook'a, w tym najliczniejszą grupą są osoby z przedziału wiekowego 25-34 lata¹³¹. Oznaczać to może, że chcąc dotrzeć do jak największej liczby odbiorców, portal ten może okazać się niezwykle pomocny m.in. w pozyskiwaniu pracowników. Z kolei wyniki badań przeprowadzonych przez Akademię Leona Koźmińskiego wykazały, że 97% managerów korzysta z portalu LinkedIn, zaś główna aktywność dotyczy poszerzania sieci kontaktów, rekrutacji oraz publikowania treści związanych z wizerunkiem reprezentowanej organizacji¹³². Biorąc pod uwagę zachowania kandydatów w sieci, warto również wspomnieć o portalach, które oferują zainteresowanym zamieszczanie i przeglądanie opinii na temat pracodawców (np. GoWork lub Glassdoor).

Kolejnym bardzo ważnym nurtem w budowaniu doświadczeń kandydatów w procesach rekrutacji są narzędzia bazujące na technologii AI (ang. *artificial intelligence* – sztuczna inteligencja). Obecnie potencjał AI w branży HR przejawia się najczęściej w powtarzających się zdaniach np. przy wstępnej selekcji CV czy botach¹³³, które zapewniają komunikację w czasie rzeczywistym. Na ten moment, sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastąpić człowieka, jednak oszczędza w pewnym stopniu jego czas dzięki automatyzacji niektórych procesów. Odpowiednio zaawansowane chatboty bazujące o sztuczną inteligencję, sprawdzają się szczególnie w pozyskiwaniu i wstępnej selekcji kandydatów oraz komunikowaniu się z kandydatami. Oczywistym jest, że nie są one w stanie zastąpić rozmowy z człowiekiem, ale w pewnym stopniu poprawiają *candidate experience*, którego podstawą jest skuteczna komunikacja. Wchodzą one w interakcje z kandydatami w czasie rzeczywistym za pomocą komunikatora

¹²⁹ M. Gojtowska, op.cit. s. 35.

¹³⁰ <https://spark.adobe.com/make/learn/top-social-media-sites/> [dostęp: 15.10.2020].

¹³¹ <https://www.whysosocial.pl/uzytkownicy-social-media-w-polsce-i-na-swiecie/> [dostęp 15.10.2020].

¹³² <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/social-media/z-linkedin-korzysta-97-procent-polskich-menedzerow-257271> [dostęp: 15.10.2020].

¹³³ Boty to programy informatyczne, które symulują zachowanie użytkownika w ramach komunikacji. Szczególnymi typami botów są zdolne do konwersacji voice i chatboty. <https://www.k2bots.ai/abotcadlo/bot> [dostęp: 13.10.2020].

(czatu) w social mediach, stronie internetowej lub dedykowanym aplikacjach. W ramach swoich działań, zadają kandydatom pytania bazujące na wymaganiach dot. stanowiska pracy, przesyłają oczekiwane przez kandydata informacje o firmie czy sugerują kolejne, niezbędne do podjęcia w celu zatrudnienia kroki¹³⁴.

Pierwszym krokiem do poprawy doświadczeń kandydata jest odpowiednie przygotowanie ogłoszenia rekrutacyjnego. Zdaniem praktyków, tworząc ogłoszenia warto używać prostego, zrozumiałego języka. Nawet jeżeli kandydaci posługują się żargonem i słownictwem związanym z daną branżą, trzeba zadbać, aby ogłoszenie było przejrzyste i czytelne również dla kandydatów nieznających branżowych wyrażen¹³⁵. Co więcej, ogłoszenie powinno zawierać możliwie krótką listę wymagań wobec kandydatów – zbyt długa lista może zniechęcić ich do aplikowania. Odpowiednim rozwiązaniem jest podział wymaganych kwalifikacji na te niezbędne oraz mile widziane. Niezwykle ważne jest, aby ogłoszenie było czytelne i „przyjemne dla oka”. Tworzenie ogłoszeń rekrutacyjnych określone jest podobnymi zasadami jak w przypadku blogów lub artykułów – ustrukturyzowane, podzielone na sekcje są łatwiejsze do przeczytania. Zdaniem M. Gojtkowskiej warto zastosować w tym przypadku model odwróconej piramidy – w pierwszej kolejności podać informacje najważniejsze, następnie rozwinąć treść i zakończyć pobocznymi wątkami¹³⁶.

Ułatwienie kandydatom aplikowania na oferowane stanowiska pracy również może poprawić obszar *candidate experience*. W tym przypadku, ważnym jest, aby zakładka ‘kariera’ była łatwa do odnalezienia na stronie internetowej pracodawcy. Utrudniony dostęp kandydata do zapoznania się z ofertami pracy może skutkować jego rezygnacją, co z kolei rozważane jest przez pracodawców w kontekście kosztu utraconych możliwości pozyskania utalentowanego pracownika¹³⁷. Istotną kwestią jest optymalnie przygotowany formularz aplikacyjny, który powinien być nieskomplikowany i przejrzysty. Zupełnie niepotrzebnym jest uwzględnianie w formularzu sekcji, w których kandydat musi przedstawić informacje zwarte w przesyłanych dokumentach aplikacyjnych. Co więcej, w takim formularzu pracodawcy nie powinni uwzględniać pytań o zainteresowania lub stan cywilny kandydata, gdyż nie są to informacje których (zgodnie z prawem) może wymagać od osób poszukujących zatrudnienia¹³⁸. Pracodawcy powinni również zadbać o umożliwienie dostępu kandydatom do procesu aplikacji w odniesieniu do mobilności i rozwoju technologicznego – w tym wypadku, istotnym jest, aby strona internetowa firmy oraz formularz rekrutacyjny był responsywny¹³⁹. Przy

¹³⁴ <https://www.elevatosoftware.com/blog/sztuczna-inteligencja-w-rekrutacji/> [dostęp: 13.10.2020].

¹³⁵ <https://resources.workable.com/tutorial/candidate-experience> [dostęp: 16.10.2020].

¹³⁶ M. Gojtkowska, op. cit., s. 133.

¹³⁷ K. Wojtaszczyk, *The idea and instruments for building a positive candidate experience*, The West East Institute, Rzym, 2016, s.73.

¹³⁸ Art. 22 KP ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141).

¹³⁹ Dostosowujący się do szerokości ekranu komputera lub urządzeń mobilnych.

omawianiu formularzy rekrutacyjnych warto również wspomnieć o kwestii komunikacji z kandydatem na początku procesu rekrutacji. Jak wcześniej wspomniano, niektórzy kandydaci zastanawiają się, czy ich aplikacja dotarła do pracodawcy. Aby uniknąć takiej sytuacji, działy HR używające dostosowanych narzędzi rekrutacyjnych mogą przysyłać kandydatom automatyczną odpowiedź tzw. podziękowanie za złożenie aplikacji, które z kolei będzie początkiem budowania pozytywnych doświadczeń kandydata.

Kolejnym właściwym działaniem jest bieżące informowanie kandydatów odnośnie etapu na jakim znajduje się ich aplikacja. Biorąc pod uwagę fakt, że osoby aktywnie poszukujące pracy aplikują jednocześnie na kilka lub kilkanaście ogłoszeń rekrutacyjnych, firmy powinny liczyć się z faktem, że opóźniona reakcja może skutkować utratą potencjalnego pracownika. Z drugiej strony, kandydaci mogą być zniecierpliwieni oczekując zbyt długo na informację zwrotną na temat swojej aplikacji od rekrutera. Dlatego osoby odpowiedzialne za pozyskiwanie pracowników powinny możliwe najszybciej poinformować kandydatów o odrzuceniu kandydatury lub przesunięciu jej do kolejnego etapu procesu¹⁴⁰. W przypadku przesyłania takiej informacji za pośrednictwem wiadomości e-mail, stosownym jest, żeby nadawcą była osoba odpowiedzialna za proces rekrutacji – otrzymanie komunikatu o odrzuceniu kandydatury z systemu może sprawić, że kandydat poczuje się zlekceważony a jego doświadczenie związane z pracodawcą będzie miało negatywny wymiar. Reguła ta, dotyczy również przekazywania kandydatom wieści na temat statusu aplikacji (np. przejście do kolejnego etapu rekrutacji, podziękowanie za udział w rekrutacji i zaproszenie do śledzenia innych ogłoszeń – odrzucenie).

Rzetelna komunikacja to kolejny składnik przyczyniający się do poprawy doświadczeń kandydatów. Etap selekcji kandydatów może opierać się o różnorodne narzędzia takie jak testy, przykładowe zadania lub centra oceny. Przed zaproszeniem kandydata do kolejnych sekcji procesu oceniania warto przeprowadzić rozmowę telefoniczną i opowiedzieć na czym będzie polegało dane zadanie. Co więcej, niezbędnym jest upewnienie się przez rekrutera czy osoba ubiegająca się o zatrudnienie znajdzie i będzie chętna poświęcić swój czas na jego wykonanie. Dzięki temu, kandydat poczuje się bardziej komfortowo niż jeżeli miałby z zaskoczenia wykonać test lub próbne zadanie. Zdaniem ekspertów, za zrealizowanie prośby w formie wykonania i przesłanie zadania lub testu, należy podziękować kandydatowi za włożony wysiłek i poświęcony czas¹⁴¹. Znaczny wpływ na wrażenia kandydatów ma również komunikowanie informacji na temat kolejnych etapów procesu – zbyt długie oczekiwanie na feedback ze strony rekrutera, może wywołać u nich niepokój, szczególnie w przypadku oceny

¹⁴⁰ Poradnik: *The Big Book of Candidate Experience Tips, Trick & Hacks*. 46 Ways to Please Your Candidates, zespół Icims, www.icims.com [dostęp: 20.09.2020].

¹⁴¹ K. Wojtaszczyk, *The idea and instruments for building a positive candidate experience*, The West East Institute, Rzym 2016, s.74.

zrealizowanych zadań. Przejrzysty harmonogram procesu rekrutacji przedstawiony kandydatowi pozwoli na złagodzenie napięcia, a bieżącą komunikacją z kandydatem umożliwi zasygnalizowanie ewentualnych opóźnień.

Rozmowa kwalifikacyjna jest dla kandydatów dość stresującym wydarzeniem. Udzielenie kandydatom informacji o tym, czego mogą spodziewać się podczas osobistej rozmowy z rekruterem, zredukuje ich niepewność i pozwoli lepiej przygotować się do bezpośredniej rozmowy. Można wyróżnić wiele kwestii, o których uprzedza się kandydata przed rozmową. Wśród nich można wymienić m.in.¹⁴²:

- ilość pracowników firmy z którymi kandydat spotka się podczas rozmowy;
- długość trwania rozmowy kwalifikacyjnej;
- informacja o obecności innych kandydatów;
- wskazówki dotyczące dojazdu;
- propozycja rozmowy w języku angielskim.

Kluczową sytuacją wpływającą na doświadczenie kandydata jest bezpośrednia, osobista rozmowa z rekruterem. Nieodpowiednio przeprowadzona rozmowa kwalifikacyjna może skutkować zburzeniem dotychczasowych pozytywnych doświadczeń kandydata, w wyniku czego całościowe wrażenie jakie wyniesie kandydat po zakończeniu procesu przybrać może negatywną formę. Żeby uniknąć dostarczania kandydatom negatywnych wrażeń, rekruter powinien odpowiednio przygotować się do takiego spotkania i rozpocząć je możliwie bez opóźnień¹⁴³. Miłym gestem będzie oczywiście zaproponowanie kandydatom wody lub kawy, dzięki czemu poczują się ciepło przyjęci. Przed rozpoczęciem właściwej części wywiadu, warto przedstawić kandydatowi przebieg rozmowy – jej poszczególne etapy. Z kolei pod koniec wywiadu, warto pozwolić kandydatom na zadanie kilku pytań oraz podziękować za poświęcony czas. Niedopuszczalnym jest korzystanie z telefonu podczas przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej czy uwzględnianie niestosownych uwag dotyczących kandydata.

Po przeprowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych, odpowiednim krokiem jest poinformowanie kandydatów odrzuconych z procesu o tym, że pracodawca nie rozważa ich pod względem zatrudnienia. Przesłanie wyraźnego komunikatu o odrzuceniu z procesu rekrutacji z uwzględnieniem feedbacku (powodów odrzucenia) jest dużo bardziej profesjonalne niż ignorowanie osób, które poświęciły swój czas potencjalnemu pracodawcy¹⁴⁴. Wiadomość przekazywana kandydatom, która jednocześnie wzmocni pozytywne wrażenie może zawierać dodatkowo propozycję podtrzymywania dalszej relacji z kandydatem, refleksję odnośnie do dalszych sukcesów zawodowych kandydata lub uwzględnienie

¹⁴² <https://blog.mcquaig.com/candidate-experience-employer-brand> [dostęp: 16.10.2020].

¹⁴³ <https://pl.softgarden.io/blog/negatywne-candidate-experience-czego-oczekuj-a-kandydaci-od-rekrutacji/> [dostęp: 16.10.2020].

¹⁴⁴ <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/86/10-ways-to-improve-candidate-experience> [dostęp: 18.10.2020].

informacji na temat rozważania kandydatury w przyszłych procesach rekrutacyjnych na inne stanowiska pracy w organizacji.

Po zakończeniu procesu rekrutacji, pracodawcy dbający (lub chcący zadbać) o doświadczenia kandydatów powinni zwrócić się do swoich odbiorców z prośbą o przesłanie opinii i refleksji na temat przebytego procesu. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest przesłanie odrzuconym kandydatom (zaraz po zakończeniu procesu ubiegania się o zatrudnienie) kwestionariusza ankiety, zawierającego pytania dotyczące wrażeń z każdego etapu procesu¹⁴⁵. Ważne, żeby konstrukcja kwestionariusza była na tyle nieskomplikowana, aby kandydat potraktował ją jako szansę na wyrażenie swojej opinii a nie jako kolejne utrudnienie. Badanie wrażeń kandydatów pozwoli pracodawcom na optymalizację procesu rekrutacji, zweryfikowanie dotychczasowo wdrożonych działań z zakresu candidate experience oraz ich ewentualną korektę.

7.3. Założenia metodologiczne badań

Celem prezentowanych badań jest identyfikacja doświadczeń kandydatów z procesu rekrutacji oraz ocena wpływu tych doświadczeń na budowanie wizerunku pracodawcy. Realizację powyższego celu oparto na rozważaniach teoretycznych oraz badaniach empirycznych. Sformułowano następujący problem badawczy: Jakie znaczenie ma candidate experience w budowaniu wizerunku pracodawcy?

W oparciu o główny problem badawczy postawiono następujące pytania badawcze:

1. W jakim stopniu negatywne doświadczenia kandydatów z procesu rekrutacji mają wpływ na postrzeganie marki firmy pracodawcy?

2. Jakie działania podjąłby respondent w związku z pozytywnym doświadczeniem wyniesionym z procesu rekrutacji?

3. Jaka część respondentów pozytywnie ocenia swoje doświadczenia związane z ostatnim procesem rekrutacji?

4. Dlaczego ankietowani posiadają negatywne doświadczenia z ostatniego procesu rekrutacji?

W pracy postawiono tezę: doświadczenia kandydatów z procesów rekrutacji mają wpływ na budowanie wizerunku pracodawcy. W celu rozwinięcia postawionej tezy zaproponowano zbadanie następujących hipotez badawczych:

H.1. Pozytywne doświadczenia z procesu rekrutacji przyczyniają się do polecenia innym aplikowania do firmy oraz dzielenia się opinią ze znajomymi bądź rodziną.

H.2. Negatywne doświadczenia z procesu rekrutacji są zjawiskiem rzadkim w stosunku do doświadczeń pozytywnych.

¹⁴⁵ <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/what-is-candidate-experience-definition-components-technology/#section-ii> [dostęp 18.10.2020].

H.3. Nieotrzymanie propozycji zatrudnienia od pracodawcy w ramach ostatniego procesu rekrutacji, generuje doświadczenie kandydata o negatywnym charakterze.

H.4. Na wizerunek firmy jako pracodawcy w największym stopniu wpływa wygląd ogłoszenia rekrutacyjnego oraz zachowanie rekrutera w całym procesie rekrutacji.

H.5. Ubiegający się o stanowisko nie zaaplikowałyby do firmy wiedząc, że ich znajomy/członek rodziny posiada negatywne doświadczenia związane z procesem rekrutacji w tej firmie.

Pierwszym etapem podjętych badań były studia literatury. Badania literaturowe miały na celu rozpoznanie problematyki rekrutacji, *candidate experience* oraz *employer branding*. Na tej podstawie zbudowano narzędzie badawcze do diagnozy doświadczeń kandydatów i ich wpływu na wizerunek pracodawcy. Do przeprowadzenia obserwacji wybrana została metoda pomiaru sondażowego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz ten, umieszczony został w Internecie, w jednej z ogólnodostępnych domen, co zapewniło szerszy krąg odbiorców badania. Jest to jeden z najprostszych sposobów dotarcia do respondenta, który dużo chętniej udzieli odpowiedzi na pytania, mając pewność co do anonimowości badania – zwłaszcza w czasie pandemii.

Kwestionariusz ankiety składał się z 13 pytań, na które należało udzielić odpowiedzi w skali od 1 do 5, bądź wybrać odpowiedzi z kilku podanych. Kwestionariusz opatrzony został również tzw. metryczką. Pytania zostały ułożone w logicznej i uporządkowanej całości zaczynając od pytań ogólnych i przechodząc do pytań bardziej szczegółowych. Pierwsze z nich było pytaniem filtrującym, miało na celu sprawdzenie czy respondent spełnia wymogi niezbędne do przeprowadzenia dalszej części badania. Kolejne pytania stawiane respondentom dotyczyły rodzaju doświadczeń wyniesionych z ostatniego procesu rekrutacji oraz czynników które wpłynęły na ich wrażenia jako kandydata do pracy. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie stopnia wpływu doświadczeń z procesu rekrutacji na ich nastawienie do marki, firmy oraz działań, jakie podjęliby w związku z tymi doświadczeniami. Ostatnie pytanie kwestionariusza odnosiło się do oceny stopnia wpływu poszczególnych elementów procesu rekrutacji na wizerunek firmy jako pracodawcy.

Badanie przeprowadzone zostało na przełomie sierpnia i września 2020 roku w grupie 131 osób. Zastosowano dobór próby dogodny, w którym populacją były osoby, przynajmniej raz biorące udział w procesie rekrutacji do pracy i zamieszkujące terytorium Polski. Strukturę badanej grupy przedstawiono w tab. 7.1 (patrz tab. na s. 142).

Dodatkowo, ankietowani aktywni zawodowo, zostali poproszeni o określenie stanowiska jakie zajmują. Analiza odpowiedzi wykazała, że respondenci zajmują następujące stanowiska: specjalista (41%), starszy specjalista (22%), młodszy specjalista (13%), pracownik fizyczny (11%), kadra kierownicza (8%), asystent (5%).

Tabela 7.1. Struktura badanej grupy

Kryterium		Ilość	%
Płeć	Kobieta	76	58
	Mężczyzna	55	42
Wiek	18–28	75	57
	29–30	48	37
	40–50	8	6
	51 i więcej	0	0
Miejsce zamieszkania	Miasto	91	69
	Wieś	40	31
Poziom wykształcenia	Wyższe	101	77
	Średnie	27	21
	Zawodowe	3	2
Sytuacja zawodowa	Pracuję i nie szukam pracy	65	50
	Pracuję, ale poszukuję innej pracy	40	30
	Nie pracuję i szukam pracy	16	11
	Nie pracuję i nie szukam pracy	12	9
Dochody	5001 zł i więcej	14	11
	3001 zł–5000 zł	50	38
	1900 zł–3000 zł	41	31
	Nie chcę ujawniać	26	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

7.4. Wyniki badań i ich analiza

Celem uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze dokonano analizy odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Zdecydowana większość ankietowanych (91%) zadeklarowała, że posiada już swoje pierwsze doświadczenia w procesie rekrutacji do pracy. Jedynie 9% ankietowanych odpowiedziało, że do tej pory nie brało udziału w żadnym procesie rekrutacji. Do dalszej analizy wyników badań brane pod uwagę były tylko odpowiedzi osób, które minimum raz ubiegały się o zatrudnienie poprzez udział w procesie rekrutacji. Z przeprowadzonego badania wynika, że propozycję zatrudnienia w ostatnim procesie rekrutacji (w ujęciu szerokim) otrzymało 71% ankietowanych, zaś pozostałe 29% zostało odrzuconych w procesie selekcji. Zatem większość ankietowanych proces rekrutacji przeszło pomyślnie, ponieważ zakończył się on złożeniem propozycji zatrudnienia przez pracodawcę. Dokonując analizy odpowiedzi na pytanie dotyczące doświadczeń z procesu rekrutacji, można stwierdzić, że ponad 72% badanych wyniosło pozytywne doświadczenia z ostatniego procesu rekrutacji. W tej grupie znajdują się zarówno

osoby, które ostatni proces rekrutacji oceniają zdecydowanie pozytywnie (25%), „raczej pozytywnie” (47%) i jest to odpowiedź najczęściej wskazywana przez ankietowanych. Jako negatywne, określiło swoje doświadczenia 28% ankietowanych. Porównując odpowiedzi respondentów w zakresie negatywnych doświadczeń nie zauważono dużej rozbieżności, określenie „raczej negatywnie” wybrane zostało przez 15% respondentów zaś opcję „zdecydowanie negatywnie” zaznaczyło jedynie 13% tej grupy. Zatem można uznać, że hipoteza H2 została zweryfikowana pozytywnie.

Z uwagi na fakt, iż zaobserwowano dużą rozbieżność odpowiedzi w zależności od typu doświadczenia (pozytywne lub negatywne) zdecydowano się przedstawić i przeanalizować rozkład odpowiedzi na to pytanie w zależności od wieku, płci oraz faktu otrzymania przez kandydata propozycji zatrudnienia od pracodawcy. Porównując doświadczenia kobiet oraz mężczyzn z ostatniej rekrutacji, zauważono dużą rozbieżność w odpowiedziach (wyk. 7.1). Ilość kobiet, które zdecydowanie lub raczej pozytywnie oceniają swoje wrażenia jest znacznie większa niż ilość mężczyzn i jest to odpowiednio 18% i 35% ankietowanych. W przypadku odpowiedzi negatywnych, większą część stanowią mężczyźni – odpowiedź „raczej negatywnie” wskazana została przez około 10% osób mających pierwsze doświadczenia w procesach rekrutacji. Okazuje się, że wśród respondentów, którzy z ostatniego procesu rekrutacji wynieśli zdecydowanie negatywne doświadczenia, nie ma ani jednej kobiety a 13%, które wskazało tę odpowiedź to mężczyźni. Oznaczać to może, że kobiety cechują się większą otwartością i empatią podczas wydawania oceny niż mężczyźni.

Dokonując analizy rozkładu odpowiedzi w zależności od wieku respondentów, najwięcej osób, które swoje doświadczenie jako kandydata określiło w ramach pozytywnych wrażeń, pozostaje w grupie wiekowej 18–28 lat i jest to 44% ankietowanych, którzy kiedykolwiek brali udział w procesie rekrutacji. Na drugim miejscu pod względem pozytywnych doświadczeń plasują się osoby, które mają od 29 do 30 lat i jest to odpowiednio 27% ankietowanych, zaś najmniej osób posiadających pozytywne doświadczenie znajduje się w grupie 40–50 lat (3 osoby). W przypadku uzyskanych negatywnych wrażeń z procesu rekrutacji, odpowiedzi osób zarówno z przedziału 18–28 lat jak i 29–39 lat występują na tym samym poziomie – 13%. Sytuacja ta spowodowana jest prawdopodobnie różnicą pokoleniową w kontekście podejścia do procesów rekrutacyjnych (możliwe, że osoby posiadające większe doświadczenie zawodowe skupiają się przede wszystkim na uzyskaniu zatrudnienia) oraz faktem, że dopiero od kilku lat pracodawcy w Polsce zaczęli interesować się oraz przywiązywać uwagę do wpływu opinii kandydatów na działalność i wyniki organizacji.

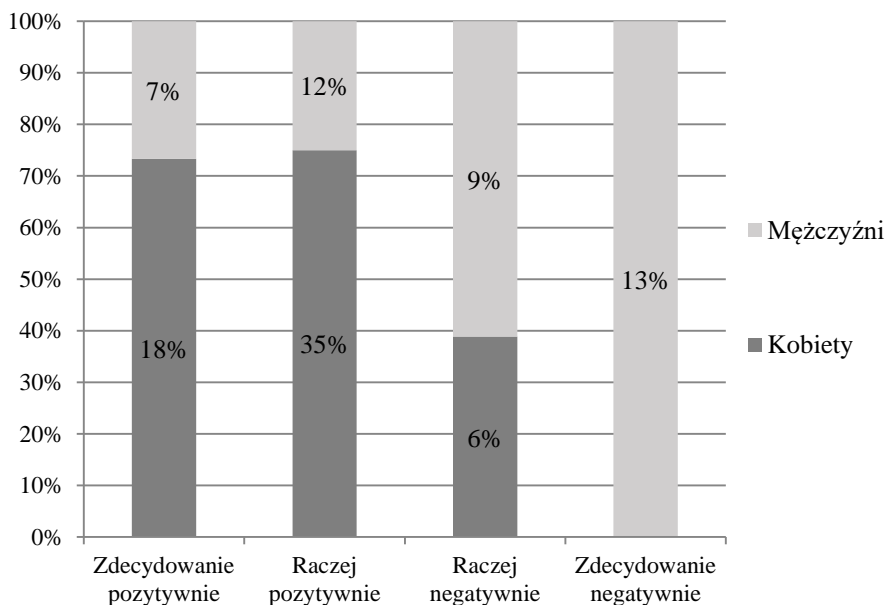
Biorąc pod uwagę rodzaje doświadczeń wyniesionych przez respondentów z ostatniego procesu rekrutacji w odniesieniu do sytuacji otrzymania propozycji zatrudnienia przez kandydata, tu również można zauważyć różnicę w odpowiedziach. Okazuje się, że w większości osoby, które otrzymały ofertę

pracy od pracodawcy określiły swoje wrażenia jako pozytywne i jest to 62% ankietowanych. Z grupy ankietowanych, którzy nie otrzymali propozycji pracy od pracodawcy, zdecydowana większość respondentów po odrzuceniu ich kandydatury w procesie selekcji, określa swoje doświadczenia jako negatywne i jest to 66% badanych. Pozostała część, mimo braku oferty pracy ze strony pracodawcy określiła swoje doświadczenia jako zdecydowanie lub raczej pozytywne (34%). Wyniki te, są potwierdzeniem hipotezy, która mówi, że nieotrzymanie propozycji zatrudnienia od pracodawcy w ramach ostatniego procesu rekrutacji, generuje doświadczenie kandydata o negatywnym charakterze.

Kolejne pytanie zadane respondentom, dotyczyło elementów procesu rekrutacji w ujęciu szerokim, które wpłynęły na ich wrażenia jako kandydata do pracy w odniesieniu do rodzaju doznanych wrażeń – pozytywnych bądź negatywnych. W przypadku ankietowanych, posiadających doświadczenia pozytywne, najczęściej wskazywaną odpowiedzią było kulturalne i przyjazne zachowanie rekrutera (70%). Ponadto istotne były takie czynniki jak: sprawny/krótki proces rekrutacji (57%), szczerze i rzetelne przedstawienie warunków pracy (51%), prostota aplikowania na stanowisko pracy np. poprzez nieskomplikowany formularz (38%), możliwość poznania przełożonego lub pracowników (28%). Zdaniem respondentów, najmniej ważnymi elementami determinującymi pozytywne doświadczenie są informacje na temat powodu odrzucenia z procesu rekrutacji (12%) oraz o zakończeniu procesu rekrutacji (13%). Warto wspomnieć, że tylko jeden z respondentów wskazał w tym pytaniu odpowiedź „inne”, podając powód pozytywnych doświadczeń jako „krótką, konkretną rozmowę bez mydlenia oczu”. Jedynie 17% ankietowanych osób zadeklarowało, że odpowiednio przygotowane ogłoszenie o pracę pod względem merytorycznym oraz wizualnym, wpłynęło pozytywnie na ich doświadczenia jako kandydata. Podobną ilość wskazań uzyskała odpowiedź: schludny i przyjemny wygląd miejsca pracy (16%).

Dokonując analizy odpowiedzi ankietowanych, którzy wynieśli negatywne wrażenia z ostatniego procesu rekrutacji, najczęściej wskazywaną odpowiedzią było nieotrzymanie przez kandydata informacji o powodach odrzucenia kandydatury z procesu rekrutacji (58%). Pozostałe najczęściej wskazywane elementem procesu rekrutacji, które wywołały złe skojarzenia u kandydatów były: brak informacji odnośnie zakończenia procesu werbowania pracowników na wolne wakaty (48%), nieodpowiednio przygotowane ogłoszenie o pracę (42%), brak informacji odnośnie statusu aplikacji” (30%) a także „nierzetelne przedstawienie warunków pracy przez rekrutera podczas rozmowy” (33%), długi proces rekrutacji (21%), nieprzyjemne zachowanie rekrutera podczas rozmowy (21%) oraz brak możliwości poznania przełożonego lub współpracowników (18%). Zdaniem ankietowanych, nieprzyjemny wygląd miejsca pracy jest najmniej istotnym czynnikiem determinującym ich negatywne wrażenia z ostatniego procesu ubiegania się o stanowisko pracy (6%). Jedynie jedna osoba

wskazała odpowiedź „inne”, podając powód swoich negatywnych doświadczeń jako: „brak informacji o obecności potencjalnego przełożonego na rozmowie, brak przygotowania do rozmowy przez pracodawcę oraz nieprzyjemna atmosfera”.



Wykres 7.1. Wrażenia ankietowanych z ostatniego procesu rekrutacji w zależności od płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W ramach następnego pytania, ankietowani zostali poproszeni o wskazanie, czy i w jakim stopniu doświadczenie (pozytywne bądź negatywne) jako kandydata z ostatniego procesu rekrutacji wpłynęło na ich nastawienie do marki firmy. Okazuje się, że ponad 60% ankietowanych, którzy ostatni proces rekrutacji ocenili pozytywnie uważa, że ich nastawienie do marki firmy uległo zmianie. W grupie tej znajdują się zarówno osoby, które określiły, że pozytywne wrażenia zdecydowanie wpłynęły na ich nastawienie do marki firmy (23%) oraz raczej pozytywnie (42%). Warto podkreślić, że spora część ankietowanych (29%) nie jest w stanie określić, czy pozytywne *candidate experience* w jakikolwiek sposób wpłynęło na ich nastawienie do marki organizacji. Pozostała część badanych, których doświadczenie z ostatnim procesem rekrutacji pozostaje pozytywne określiło, że ich wrażenia raczej (1%) lub zdecydowanie nie (5%) wpłynęły na nastawienie wobec marki pracodawcy. Z kolei ponad 90% ankietowanych, którzy ostatni przebyty proces rekrutacji ocenili negatywnie wskazało, że doświadczenie związane z w/w procesem ma wpływ na ich postrzeganie marki firmy, w której

starali się o zatrudnienie. 58% ankietowanych z tej grupy wskazało, że negatywne *candidate experience* zdecydowanie wpłynęło na ich nastawienie wobec marki organizacji. Jedynie 3% ankietowanych, z tej grupy uważa, że wyniesione negatywne doświadczenie z procesu rekrutacji nie wpłynęło na ich nastawienie wobec marki przedsiębiorstwa. Wyniki te są zbieżne z wynikami badań przeprowadzonych przez firmę eRecruiter. Z raportu wynika, że dodatkowe działania podejmowane przez działy HR w zakresie poprawy *candidate experience* wynikają głównie ze świadomości wpływu doświadczeń na postrzeganie firmy przez kandydatów (na przykład podczas decyzji zakupowych)¹⁴⁶.

Kolejnym pytaniem zadany respondentom w ramach badania, było zagadnienie dotyczące działań, jakie podjęliby lub podjęli na skutek wyniesionych wrażeń z ostatniego procesu rekrutacji. Okazuje się, że ponad połowa respondentów (58%), którzy wynieśli pozytywne wrażenia z ostatniego procesu rekrutacji twierdzi, że podzieliło lub podzieli się opinią odnośnie swoich doświadczeń z rodziną lub znajomymi. Z kolei 47% respondentów poleciło lub poleciłoby innym aplikowanie do firmy, w której przebyli ostatni proces rekrutacji. Co ciekawe, aż 22% ankietowanych twierdzi, że pozytywne doświadczenia związane z ostatnim procesem ubiegania się o zatrudnienie nie mają wpływu na ich działania. 21% ankietowanych określiło, że w ramach pozytywnego *candidate experience* zmianie ulegnie ich stosunek do produktów i usług firmy (np. chętniej zakupią jej produkt). Na podobnym poziomie kształtuje się ilość respondentów, którzy wskazali, że w przypadku braku propozycji zatrudnienia rozważą ponowne zaaplikowanie do firmy (16%) oraz podzieliли lub podzielią swoją opinią z innymi w Internecie (19%). Tym samym, postawiona hipoteza, mówiąca, że pozytywne doświadczenia z procesu rekrutacji przyczyniają się do polecenia innym aplikowania do firmy oraz dzielenia się opinią ze znajomymi bądź rodziną znalazła swoje potwierdzenie w wynikach badań.

W przypadku ankietowanych, którzy swoje doświadczenia z ostatniego procesu rekrutacji określili jako negatywne, najwięcej osób wskazało, że swoją opinią podzieliło lub podzieli się z rodziną lub/i znajomymi (79%). Podobną ilość wskazań uzyskały również odpowiedzi takie jak „nie zaaplikuję ponownie do tej firmy” (76% wskazań) oraz „będę odradzać lub odradziłem aplikowanie do tej firmy” (70% wskazań). Najrzadziej podejmowanym działaniem według respondentów posiadających negatywne wrażenia z ostatniego procesu rekrutacji jest zamieszczanie przez nich swojej opinii w Internecie (27%). Ciekawym jest, że procesy rekrutacyjne mogą wpływać na procesy sprzedaży – okazuje się, że 45% respondentów, po doświadczeniu nieprzyjemności w związku z ubieganiem się o zatrudnienie w organizacji, zmieniło swoje nastawienie do jej oferty i na przykład nie będzie skłonna do zakupu produktów tej firmy. Wśród

¹⁴⁶ *Raport: Candidate Experience w Polsce 2019*, M. Różycka (red.), s. 48, http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/11/Candidate_Experience_w_Polsce_2019.pdf, [dostęp 27.09.2021].

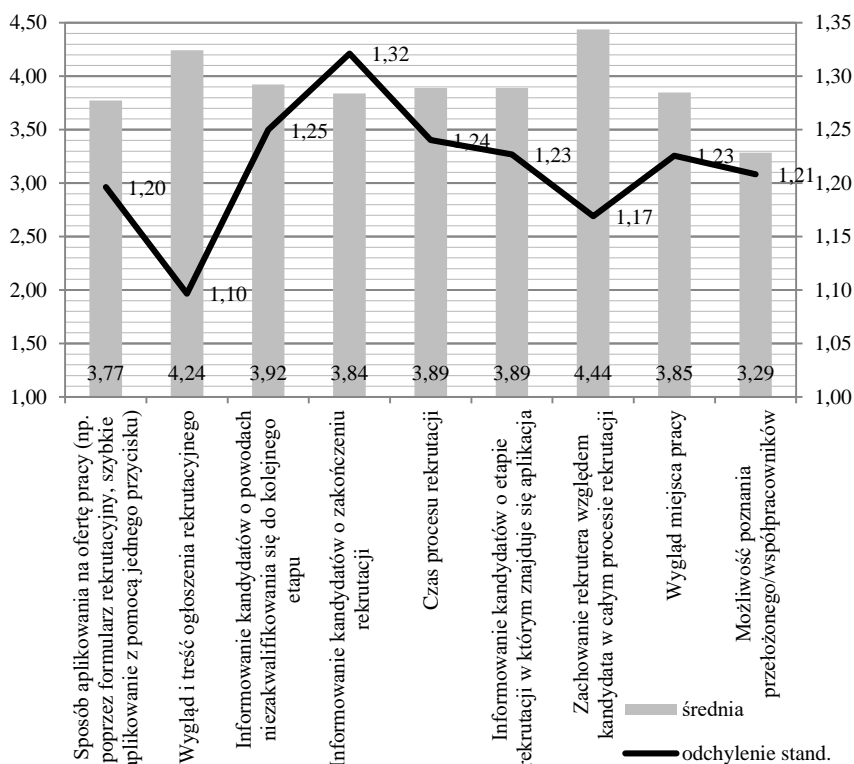
ankietowanych, posiadających negatywne wrażenia z procesu rekrutacji nie ma osób, których zdaniem doświadczenia te nie wpłynęły w żaden sposób na podejmowane działania.

W dalszej części badania, ankietowani zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie dot. ich decyzji odnośnie aplikowania do firmy na podstawie pozytywnej bądź negatywnej opinii innych osób. Większość osób, które zetknęły się z pozytywną opinią innych na temat procesu rekrutacji w firmie, zaaplikuje na stanowisko pracy oferowane przez organizację (88%). Pozostała część respondentów (12%) nie jest w stanie określić, czy pozytywne opinie innych wpływają na ich decyzję o wzięciu udziału w procesie ubiegania się o wolny wakat. Okazują się, że wśród ankietowanych nie ma osób, które po zetknięciu się z pozytywną opinią innych o prowadzonym procesie rekrutacji nie zaaplikowałyby na oferowane stanowisko pracy.

W porównaniu z wynikami z poprzedniego pytania, osoby którym inni przekazali niepocholebną opinię na temat procesu rekrutacji w firmie, wskazały w większości, że nie wezmą pod uwagę aplikowania na wolne stanowisko pracy w tej organizacji (85%). Jedynie 15% ankietowanych zaznaczyło, że nie jest w stanie określić czy negatywne doświadczenia innych kandydatów, w jakikolwiek sposób wpływają na ich decyzję o wzięciu udziału w procesie rekrutacji. Wśród respondentów nie znajduje się nikt, kto zaaplikowałby na ofertę pracy mając świadomość, że inne osoby wyniosły negatywne doświadczenia z procesu rekrutacji. Wyniki te, potwierdzają postawioną hipotezę H5.

Kolejne pytanie kwestionariusza skierowane zostało do wszystkich osób, posiadających jakiegokolwiek doświadczenia w procesie rekrutacji do pracy. Dotyczyło ono opinii ankietowanych odnośnie tego, czy firmy powinny dbać o relacje z kandydatami zarówno w czasie jak i po zakończeniu procesu rekrutacji. Zauważono, że ponad połowa ankietowanych (69%), uważa, że firmy zdecydowanie powinny dbać o relacje z kandydatami do pracy. Na drugim miejscu pod względem liczby wskazań plasuje się odpowiedź „raczej tak” (23%). Niewielka część respondentów (8%,) nie jest pewna swojego zdania odnośnie utrzymywania przez firmę relacji z kandydatami, również po zakończeniu procesu rekrutacji. Warto podkreślić, że w pytaniu tym, ani razu ze strony ankietowanych nie padła odpowiedź przecząca. Dla kandydatów ciągła komunikacja z rekruterem na przykład poprzez udzielanie informacji o zakwalifikowaniu się do kolejnego etapu bądź udzieleniu feedback’u dotyczącego powodów odrzucenia z procesu rekrutacji jest bardzo istotna. Co więcej, ankietowani zwrócili uwagę, że oczekują ze strony pracodawcy zaangażowania w relacje po zakończeniu procesu rekrutacji. Pracodawcy mogą utrzymywać bądź poprawiać swoje relacje z odrzuconymi kandydatami za pomocą odpowiednich narzędzi i informować ich o nowych ofertach pracy, ciekawostkach oraz innowacjach zachodzących w organizacji.

Ostatnie pytanie na jakie odpowiadali respondenci dotyczyło oceny wpływu poszczególnych elementów rekrutacji na wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Badani oceniali je w skali 1–5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie wpływa”, a 5 „zdecydowanie wpływa”. Średnią ocen w zakresie oceny wpływu poszczególnych elementów na markę pracodawcy przedstawiono na wykresie 7.2.



Wykres 7.2. Stopień wpływu elementów procesu rekrutacji na wizerunek firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przyjęto założenie, że wartość średniej odpowiedzi respondentów wynosząca powyżej 3,5 oznacza, że poszczególny element procesu rekrutacji wpływa na wizerunek pracodawcy. Z analizy wyników badań wynika, iż elementem procesu rekrutacji, który najbardziej wpływa na wizerunek firmy jako pracodawcy jest zachowanie rekrutera podczas rozmowy kwalifikacyjnej, wartość średniej w tym przypadku osiągnęła 4,44. Aspekt ten charakteryzuje się również niską wartością odchylenia standardowego (1,17), co oznacza, że odpowiedzi respondentów nie były bardzo zróżnicowane. Drugim komponentem procesu rekrutacji, który zdaniem ankietowanych ma największy wpływ na wizerunek pracodawcy jest

wygląd i treść ogłoszenia rekrutacyjnego, który osiągnął średnią odpowiedzi na poziomie 4,24, zaś odchylenie standardowe w tym przypadku osiągnęło najmniejszą wartość (1,10). Zdaniem ankietowanych, informowanie kandydatów o powodach niezakwalifikowaniu się do następnego etapu rekrutacji, klasyfikuje się na trzecim miejscu pod względem wpływu na wizerunek organizacji jako pracodawcy i osiągnęło wartość średniej 3,92. W tym przypadku, odchylenie standardowe osiągnęło 1,25, co oznacza, że odpowiedzi ankietowanych są nie do końca równomiernie rozłożone. Okazuje się, że w opinii respondentów czas procesu rekrutacji oraz informowanie kandydata o etapie w którym znajduje się aplikacja mają równie zdecydowany wpływ na postrzeganie marki pracodawcy – średnia odpowiedzi wynosi 3,89 a odchylenie standardowe kształtuje się na poziomie 1,23. Najmniejszą wartość średniej osiągnął element procesu rekrutacji dotyczący możliwości poznania przełożonego lub współpracowników o średniej 3,29 i odchyleniu równym 1,21 oraz sposób aplikowania na ofertę pracy (np. poprzez formularz rekrutacyjny), gdzie wartość średniej osiągnęła wynik 3,77 a odchylenie standardowe 1,20. Wygląd miejsca pracy oraz fakt informowania aplikujących o zakończeniu procesu rekrutacji osiągnęły średnią na podobnym poziomie – odpowiednio 3,85 oraz 3,84. Jednak odchylenie standardowe w tych przypadkach bardzo się różni – odpowiedzi respondentów dot. oceny wpływu wyglądu miejsca pracy (1,23) na wizerunek pracodawcy były mniej zróżnicowane w porównaniu do informowania kandydatów o zakończeniu procesu rekrutacji, gdzie odchylenie standardowe było najwyższe i wyniosło dokładnie 1,32. W tym przypadku, również potwierdzona została hipoteza, mówiąca, że na wizerunek firmy jako pracodawcy w największym stopniu wpływa wygląd i treść ogłoszenia rekrutacyjnego oraz zachowanie osoby rekrutującej w czasie całego procesu rekrutacji.

7.5. Podsumowanie

Analiza odpowiedzi udzielonych przez na respondentów pozwoliła stwierdzić, iż zdecydowana większość ankietowanych brała choć raz udział w procesie rekrutacyjnym. W dalszej analizie wyników badań brano pod uwagę odpowiedzi tylko tych respondentów, którzy mają za sobą pierwsze doświadczenia w ubieganiu się o zatrudnienie, z czego większość określiła swoje wrażenia z ostatniego procesu rekrutacji jako pozytywne. Tym samym, potwierdzona została hipoteza, że negatywne doświadczenia z procesu rekrutacji są zjawiskiem rzadkim w stosunku do doświadczeń pozytywnych. Badania wykazały również, że większość respondentów, która zadeklarowała swoje wrażenia z ostatniego procesu rekrutacji jako negatywne nie otrzymała od pracodawcy oferty pracy. Tak więc wywnioskować można, że fakt ten jest jednym z czynników wpływającym na doświadczenia kandydata, co również jest potwierdzeniem postawionej hipotezy H3, odnoszącej się do zależności między otrzymaniem propozycji współpracy a negatywnymi wrażeniami kandydata.

Przeprowadzone badania dowodzą również, że każde doświadczenie wyniesione przez kandydatów z procesu rekrutacji generuje wpływ na ich dalsze działania związane z firmą, do której aplikowali. Zarówno w przypadku osób posiadających pozytywne jak i negatywne wrażenia z procesu ubiegania się o pracę, najczęściej podejmowanym działaniem jest podzielenie się swoją opinią ze znajomymi lub/i rodziną na temat procesu rekrutacji w danej firmie. Co więcej, zdecydowana większość ankietowanych deklaruje, że będzie polecać innym aplikowanie do firmy, w której proces rekrutacji wywołał u nich pozytywne wrażenia, co potwierdza postawioną wcześniej hipotezę H1.

Warto podkreślić, że ankietowani w wyniku negatywnych doświadczeń z procesu rekrutacji, podejmą więcej działań niż osoby posiadające pozytywne *candidate experience*. Okazuje się, że nie zaaplikują oni ponownie do firmy i będą odradzać innym aplikowanie na oferowane przez organizację stanowiska pracy. Rekomenduje się, żeby działy HR oraz osoby odpowiedzialne za procesy rekrutacyjne w przedsiębiorstwach rozważyły fakt wpływu krążącej opinii na temat firmy jako potencjalnego pracodawcy, która może mieć wpływ na decyzje najlepszych kandydatów na rynku (odnośnie zatrudnienia). Negatywne wrażenia z procesów rekrutacji mogą również mieć wpływ na wyniki sprzedażowe organizacji – bardzo duża ilość osób posiadających negatywne wrażenia z ostatniego procesu rekrutacji twierdzi, że zmieniło się ich nastawienie do produktów firmy i nie skorzystają w przyszłości z oferty przedsiębiorstwa.

Na podstawie odpowiedzi ankietowanych zauważono również, że opinia znajomych i członków rodziny na temat procesu rekrutacji w danej firmie, ma silny wpływ na decyzje kandydatów odnośnie aplikowania na wolne stanowiska pracy oferowane przez organizację. Tym samym potwierdzona została hipoteza mówiąca, że ubiegający się o stanowisko nie zaaplikowałyby do firmy wiedząc, że ich znajomy/członek rodziny posiada negatywne doświadczenia związane z procesem rekrutacji w tej firmie. Okazuje się, że w przypadku wpływu przychylnych opinii osób trzecich odnośnie procesu rekrutacji na aplikowanie kandydatów na ogłoszenie o pracę tendencja jest odwrotna – pozytywne doświadczenia znajomych lub członków rodziny sprawiają, że kandydat chętniej zaaplikuje na ogłoszenie opublikowane przez pracodawcę.

Przeprowadzone badania dowodzą również, że elementem procesu rekrutacji, który w największym stopniu wpływa na wizerunek pracodawcy jest zachowanie rekrutera względem kandydata w całym procesie ubiegania się o zatrudnienie, osiągając jednocześnie jedną z niższych wartości odchylenia standardowego co oznacza, że odpowiedzi respondentów w tym wypadku nie były bardzo zróżnicowane. Faktem jest, że to właśnie pracownicy przedsiębiorstwa zajmujący się pozyskiwaniem nowych pracowników są pierwszym elementem styku na linii kandydat – pracodawca. Tym samym, powinni oni wziąć pod uwagę, że ich zachowanie względem kandydatów będzie swojego rodzaju wizytówką potencjalnego pracodawcy. Ankietowani wskazali również, że wygląd i treść

ogłoszenia o pracę znacznie wpływa na postrzeganie firmy jako pracodawcy. W przypadku tego czynnika można stwierdzić, że zdanie wszystkich respondentów było zgodne – odchylenie standardowe osiągnęło w tym przypadku najniższą, na tle innych, wartość. Wobec tego, osoby zajmujące się tworzeniem i publikacją ogłoszeń powinny zainteresować się tym faktem, ponieważ nieodpowiednia konstrukcja i wizualna strona ogłoszenia może spowodować, że ucierpi na tym wizerunek organizacji a tym samym szansa na zatrudnienie wybitnych talentów może ulec znacznemu zmniejszeniu.

Bibliografia

1. Art. 22 KP ustawy z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141).
2. Gojtowska M., *Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
3. Poradnik: *The Big Book of Candidate Experience Tips, Trick & Hacks. 46 Ways to Please Your Candidates*, zespół Icims, www.icims.com [dostęp 20.09.2020].
4. Raport: *Candidate Experience w Polsce 2019*, Różycka M. (red.), http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/11/Candidate_Experience_w_Polsce_2019.pdf [dostęp 27.09.2021].
5. Untunes R., *The experience of the candidate in the recruitment process: a case study of Finnish P&C insurance*, Laurea University of Applied Sciences, 2018.
6. Wojtaszczyk K., *The idea and instruments for building a positive candidate experience*, The West East Institute, Rzym, 2016.
7. <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarkoittaa/> [dostęp 30.09.2020]
8. <https://spark.adobe.com/make/learn/top-social-media-sites/> [dostęp: 15.10.2020].
9. <https://www.whysosocial.pl/uzytkownicy-social-media-w-polsce-i-na-swiecie/> [dostęp 15.10.2020].
10. <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/social-media/z-linkedin-korzysta-97-procent-polskich-menedzerow-257271> [dostęp: 15.10.2020].
11. <https://www.k2bots.ai/abotcadlo/bot> [dostęp: 13.10.2020].
12. <https://www.elevatosoftware.com/blog/sztuczna-inteligencja-w-rekrutacji/> [dostęp: 13.10.2020].
13. <https://resources.workable.com/tutorial/candidate-experience> [dostęp: 16.10.2020].
14. <https://blog.mcquai.com/candidate-experience-employer-brand> [dostęp: 16.10.2020].
15. <https://pl.softgarden.io/blog/negatywne-candidate-experience-czego-oczekujakandydaci-od-rekrutacji/> [dostęp: 16.10.2020].
16. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/86/10-ways-to-improve-candidate-experience> [dostęp: 18.10.2020].
17. <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/what-is-candidate-experience-definition-components-technology/#section-ii> [dostęp: 18.10.2020].

8. Proces adaptacji pracowników zróżnicowanych wiekowo na przykładzie przedsiębiorstwa Instal-Lublin

Marzena Cichorzewska¹⁴⁷, Adam Kot¹⁴⁸

8.1. Wprowadzenie

Adaptacja pracowników jest ostatnim procesem doboru pracowników, po rekrutacji i selekcji personelu. Dobre przygotowanie pracowników do pracy, przyczynia się do zwiększenia sprawności oraz efektywności pracy w późniejszym czasie na samodzielnym stanowisku.

Najważniejszym zadaniem adaptacji jest jak najszybsze i bezkonfliktowe włączenie nowego pracownika do organizacji oraz jej życia społecznego. Niewłaściwie przeprowadzony proces adaptacji zawodowej może negatywnie wpłynąć na przebieg indywidualnej kariery zawodowej zatrudnionego pracownika, jego pracę, relacje z innymi, a w efekcie na funkcjonowanie całej organizacji.

Szczególne istotne jest zadbanie o właściwą adaptację zawodową młodych pracowników, głównie z uwagi na brak odpowiedniego doświadczenia zawodowego¹⁴⁹. Przeprowadzone przez CIOP-PIB¹⁵⁰ badania wykazały, że młodych pracowników charakteryzuje niższy poziom kultury bezpieczeństwa, rozumianej jako zbiór przekonań, uznawanych wartości i norm zachowań w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Krótki staż pracy jest też jedną z przyczyn wypadków młodych pracowników.

Proces adaptacji powinien być przemyślany, jeszcze zanim organizacja przyjmie nowego pracownika. Może mieć charakter spontaniczny lub zorganizowany (kierowany)¹⁵¹. W pierwszym przypadku nowy pracownik samodzielnie zdobywa wiedzę o firmie, jednak wiedza ta ma charakter szczątkowy i przypadkowy. Dlatego też zaleca się, aby adaptacja była działaniem celowo zorganizowanym. Wówczas nowy pracownik szybciej nauczy się nowej roli, będzie miał większe poczucie bezpieczeństwa, a to z kolei zwiększy jego zaangażowanie w pracę i zmniejszy ryzyko odejścia. Adaptacja, jak twierdzi Jolanta Nowak, powinna być prowadzona po to, „by włączając się najsprawniej w życie zakładu pracy, móc ten zakład wzbogacić wiedzą i umiejętnościami

¹⁴⁷ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

¹⁴⁸ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy licencjackiej pod takim samym tytułem.

¹⁴⁹ A. Kazenas A. *Organizacja procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników*, file:///C:/Users/ks4628/AppData/Local/Temp/Kazenas-2.pdf. [20.08.2021].

¹⁵⁰ M. Milczarek, *Kultura bezpieczeństwa w organizacji a zachowania bezpieczne jednostki poza pracą. II etap programu wieloletniego „Dostosowywanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej”*, temat VI-12.03, CIOP-PIB, Warszawa 2004.

¹⁵¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 215.

wyniesionymi ze szkoły i móc ten zakład doskonalić własną praktyką i pomysłami”¹⁵².

W praktyce proces adaptacji nowego pracownika często jest niedoceniany¹⁵³. Zdaniem Agnieszki Żarczyńskiej-Dobiesz, „na wprowadzenie do pracy nowo zatrudnionego poświęca się minimalną ilość czasu”¹⁵⁴. Od nowo zatrudnionych oczekuje się postawy: „wszystko już wiem i umiem”¹⁵⁵. Co więcej, jak zauważa Żarczyńska-Dobiesz:

większość firm boi się przekazywania istotnych informacji niedawno zatrudnionemu, uważając, że do niektórych z nich pracownik nie powinien mieć dostępu. Są też takie przedsiębiorstwa, które nie potrafią odpowiednio wyselekcjonować informacji i nie wiedzą, co przekazać¹⁵⁶.

Wskutek tego wśród nowych pracowników może pojawić się cynizm, niechęć do pracy, jak i współpracowników, zwłaszcza jeśli są oni zróżnicowani wiekowo.

Celem prowadzonych badań była ocena procesu adaptacji zróżnicowanych wiekowo pracowników w wybranym, lubelskim przedsiębiorstwie. Poruszony problem dotyczy aktualnych zagadnień związanych z zarządzaniem różnorodnością. Na przykładzie jednego z lubelskich przedsiębiorstw dokonano oceny tego procesu. Badania empiryczne poprzedzono studialno-literaturowymi w celu sformułowania odpowiednich założeń badawczych.

8.2. Proces adaptacji zróżnicowanych wiekowo pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Adaptacja nowo przyjętych pracowników jest szczególnie ważna nie tylko dla samych pracowników, ale także dla kierownictwa. Pracownik poprzez adaptację może wdrożyć się w szybki sposób w zasady panujące w danym przedsiębiorstwie, a także w zadania mu powierzone. Kierownictwo zaś poprzez proces adaptacji obserwuje pracownika i jego zachowania, a także zaangażowanie w naukę nowych umiejętności. Proces ten daje im gwarancje zatrudnienia dobrego pracownika. Poniższy rozdział skupia się na charakterystyce zarządzania zróżnicowanymi wiekowo pracownikami, omówieniu procesu adaptacji w przedsiębiorstwach, charakterystyce adaptacji pracowniczej, ukazaniu czynników, które wpływają na proces adaptacji pracowników z różnych grup wiekowych oraz ukazaniu narzędzi i metod adaptacji pracowniczej.

¹⁵² J. Nowak, *Pedagogiczne problemy. Ważniejsze problemy wychowania młodego pokolenia*, PWE, Warszawa 1968, s. 27. [Za:] A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 36.

¹⁵³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 216.

¹⁵⁴ A. Żarczyńska-Dobiesz, op. cit., s. 40.

¹⁵⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 91.

¹⁵⁶ A. Żarczyńska-Dobiesz, op. cit., s. 216.

Zarządzanie pracownikami zróżnicowanymi wiekowo (*Diversity Management*)

Rozpoczynając rozważania na temat zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo należy przeanalizować szereg pojęć związanych z owym zjawiskiem. Zarządzanie, bowiem jest to szereg działań oraz decyzji, które za pomocą czterech funkcji jakimi są planowanie, motywowanie, kierowanie i kontrolowanie przyczyniają się do osiągnięcia celu przedsiębiorstwa¹⁵⁷.

Kolejnym ważną z punktu widzenia omawiania owego zagadnienia jest definicja różnorodności. Różnorodność jest definiowana jako zróżnicowanie oraz odmienność w danej dziedzinie życia. Oprócz różnorodności w życiu można zauważyć ją także w pracy, w diecie czy nawet w biologii. Odnosząc się do różnorodności w pracy należy stwierdzić, że dotyczy to aspektu zatrudniania osób w przedsiębiorstwie i ich odmienności i posiadania innych cech, różniących ich od siebie. W dużej mierze wspomniana odmienność odnosi się do takich czynników jak: płeć, wiek, styl życia, spojrzenie na świat, priorytety, status rodzinny czy orientacja. W środowisku pracy różnorodność nazywana jest także wyrównywaniem szans. Celem takich działań w przedsiębiorstwie jest podnoszenie komfortu pracy pracowników oraz stworzenie takich warunków pracy, aby każdy czuł się dobrze w środowisku pracy¹⁵⁸.

W celu dogłębnej charakterystyki różnorodności należy dodać, że można wyróżnić trzy podstawowe komponenty różnorodności, a mianowicie:

- pierwotne elementy tożsamości, polegają na różnorodności pod względem płci, rasy, płci, narodowości czy orientacji seksualnej;
- wtórne elementy tożsamości, polegają na różnorodności pod względem wykształcenia, stanu cywilnego, religii, miejsca zamieszkania czy statusu rodzinnego;
- czynniki organizacyjne, polegają na różnorodności pod względem poziomu i miejsca zatrudnienia w przedsiębiorstwie, stażu pracy czy przynależności do związków zawodowych¹⁵⁹.

Przechodząc do zarządzania różnorodnością, czyli *diversity management* należy stwierdzić, że jest to strategia zarządzania personelem, która skupia się na tym, że różnorodność jest podstawowym elementem w miejscu pracy i jest on zasobem niezbędnym w przedsiębiorstwie. Omawiana strategia pochodzi z USA i stworzona została z racji występowania mniejszości na tynku pracy. Na tą strategię wpływ miało prawo wspólnotowe, które wprowadziło równość szans¹⁶⁰.

¹⁵⁷ R. Griffin. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

¹⁵⁸ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/roznorodnosc/> [dostęp: 6.07.2020].

¹⁵⁹ A. Woźniakowski, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami* [w:] *Zarządzanie Talentami*, Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa 2005, s. 37.

¹⁶⁰ A. Sznajder, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, Warszawa 2013, s. 6.

Zarządzanie różnorodnością zakłada, że różnorodność pomiędzy ludźmi ma ogromny wpływ na ich zachowanie, uczucia, emocje oraz to jak są odbierani przez innych. Różnorodność ta ma także wpływ na sposób pracy pracowników. Celem zarządzania różnorodnością jest uzyskanie efektów jakościowych jak i ilościowych w pracy poprzez wykorzystywanie kompetencji i zdolności zespołu pracowników. Zarządzanie te ma dwojakie znaczenie, gdyż z jednej strony jest to odnoszące się do menedżerów, liderów i pracowników rozwijanie ich świadomości, a także uwzględnianie ich różnorodności w miejscu pracy. Zaś z drugiej strony są to szkolenia, których celem jest zwiększenie różnorodności wśród pracowników, wdrażanie różnorodnych procedur jak i inicjatyw z zakresu rekrutacji. Zarządzanie różnorodnością jest takim procesem, którego celem fakt, aby wszyscy pracownicy odnosili korzyści. Do wprowadzenia takowego zarządzania w firmie należy się należycie przygotować, gdyż jest to zmiana, która angażuje wszystkie podmioty w organizacji, a także wymaga nakładów czasu i energii oraz pieniędzy¹⁶¹.

Można wyróżnić trzy etapy zarządzania różnorodnością, które są także etapami zmian w owej strategii. Pierwszy etap charakteryzuje się niewielkim wsparciem dla równości jak i różnorodności, oczekiwaniem na dostosowanie się pracowników do zmian, występowanie konfliktu na tle praca – dom, który nie jest traktowany jako coś odbiegającego od normy, występowanie dyskryminacji i molestowania, a także bezradność pracowników wobec tych kwestii. Etap drugi polega na zauważeniu różnic u pracowników, stanowcze traktowanie w sprawie molestowania czy nękania, a także dyskryminacji, wszelkie zjawiska dotyczące dyskryminacji są traktowane jako zachowanie nieakceptowane przez pracodawcę, wyodrębniają się także różnice pomiędzy pracownikami wobec ich języka czy odmiennych zachowań. Ważna jest wówczas kwestia praca – dom. Etap trzeci polega na szanowaniu i docenianiu różnic w podejściu pracowników jak i ich charakterze i stosunku do pracy. Menedżerowie wyższych szczebli konsultują się z pracownikami w sferze działalności przedsiębiorstwa, a wskaźniki menadżerskie są zaplanowane. Występuje elastyczność w podejściu do pracowników oraz jest bardzo mało lub też nie występują przypadki dyskryminacji, molestowania, nękania czy dyskryminowania języka¹⁶².

Bardzo ważną kwestią w związku z zarządzaniem różnorodnością jest tak zwane społeczne wyłączenie zwane *social inclusion*. Jest to, bowiem centrum omawianej strategii. Głównie chodzi o to, że w zarządzaniu bardzo ważną kwestią jest troszczenie się o system operacyjny, politykę i praktykę organizacji, aby przynosiły one korzyści jednej grupie kosztem drugiej. Zasada społecznego

¹⁶¹ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, SGH, Warszawa 2011, s. 45.

¹⁶² B. Holes, L. Bisnette, *Diversity – A Way of Life*, Training Kit, Participants Workbook, s. 21. [Za:] M. Branka, H. Zielińska, *Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.

wyłaczania ma na celu zapewnienie pracownikom udziału w funkcjonowaniu danego przedsiębiorstwa. Włączające środowisko pracy powinno pokazywać środowisko społeczne, w którym dana organizacja funkcjonuje. Dla przykładu można tutaj podać, że jeżeli organizacja działa w dzielnicy emigrantów przedstawicielami grupy powinni być emigranci. Społeczne włączanie ma na celu przede wszystkim zapewnienie pracownikowi wpływu na realizowane zadania w firmie¹⁶³.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarządzanie różnorodnością w firmie jest niezwykle ważne nie tylko dla pracowników, ale i dla kierownictwa. Różnorodność jest widoczna niemal w każdym środowisku pracy, a zarządzaniem nim nie należy do najłatwiejszych zadań. Oprócz różnorodności ważnym aspektem jest także społeczne włączanie, które odnosi się do zaangażowania pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Proces adaptacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Osoba rozpoczynająca pracę w przedsiębiorstwie powinna zostać wdrożona w swoje obowiązki. Adaptacja pozwala pracownikowi wdrożyć się w obowiązki, ale także w należyty sposób zapoznać się z funkcjonowaniem całej organizacji.

Proces adaptacji, jako obszar zarządzania zasobami ludzkimi są to wszelkiego rodzaju działania, które mają na celu przystosowanie treści i warunków pracy na określonym stanowisku, poznanie miejsca pracy w strukturze organizacyjnej, a także organizację pracy w danym przedsiębiorstwie. Prościej rzecz ujmując jest to nic innego jak przystosowanie do wymogów sytuacji i środowiska¹⁶⁴.

Proces adaptacji dzieli się na cztery etapy:

- I etap, charakteryzuje się sytuacją przed przyjęciem pracownika, są to wszelkie działania, które obejmują informowanie pracowników organizacji o przyjęciu nowego pracownika, przygotowanie jego stanowiska pracy oraz zapewnienie warunków na stanowisku, na przykład odzieży roboczej, a także przygotowanie się do szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy;

- II etap charakteryzuje się sytuacją po przyjęciu pracownika, czyli przedstawieniu przez przełożonego nowego pracownika pozostałym osobom zatrudnionym w firmie oraz wyjaśnienie struktury, regulaminów oraz obowiązujących zasad w miejscu pracy, a także zakresu obowiązków jakie będzie miał za zadanie wykonać w swojej pracy. W tym etapie przedstawione są także procedury i dokumenty związane z pracą oraz przydzielona jest osoba, która będzie czuwać nad całym procesem adaptacji nowego pracownika;

¹⁶³ Ł. Waligóra, *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2018, s. 27.

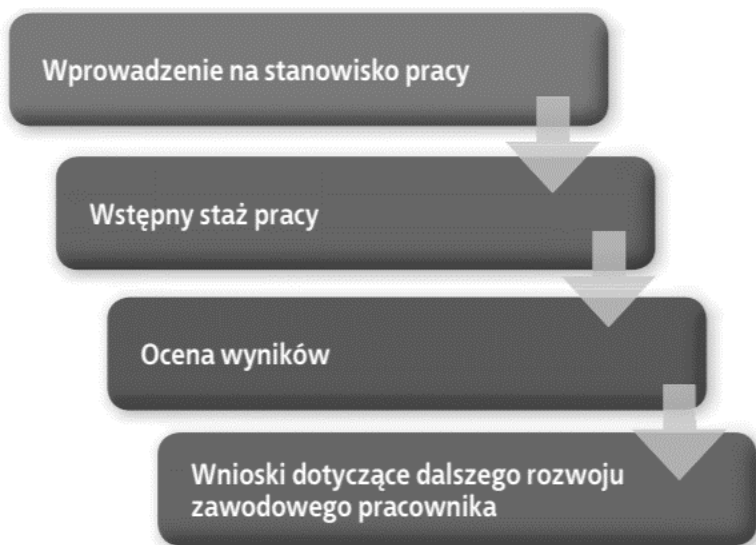
¹⁶⁴ Z. Ciekanowski, *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” 2012, nr 94, s. 65.

- II etap, jest to etap w trakcie okresu adaptacji, który charakteryzuje się wykonaniem planu całej adaptacji osoby nowo zatrudnionej, a także kontrolę postępu wdrażania;

- IV etap jest to etap na koniec procesu adaptacji, który charakteryzuje się oceną wdrożonego planu oraz wszelkich dodatkowych czynnościach, jakie są konieczne przy zatrudnieniu pracownika lub zwolnienie pracownika, gdy adaptacja nie została pomyślnie oceniona¹⁶⁵.

W literaturze często występują także taki podział etapów jak:

- wprowadzenie na stanowisko pracy;
- wstępny staż pracy;
- ocena wyników;
- wnioski dotyczące dalszych losów w przedsiębiorstwie.



Rysunek 8.1. Etapy procesu adaptacji

Źródło: Żukowska J, *Proces adaptacyjny w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem aspektu komunikowania*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 55

Żeby można było mówić o skuteczności planu adaptacji odnoszącego się indywidualnie do danego pracownika musi on zawierać informacje dotyczące zadań w wykonywaniu pracy pod nadzorem kompetentnego pracownika jak i ilości, a także informacje na temat oprogramowania i urządzeń, których obsługę powinien umieć pracownik. Do indywidualnego planu adaptacji można zaliczyć także wszelkie dokumenty, z którymi musi zapoznać się pracownik, a także

¹⁶⁵ *Meritum HR*, J. Marciniak (red), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 357.

nauczyć się wypełniać samodzielnie, programy komputerowe, procedury i instrukcje, które powinien opanować, a także informacje odnoszące się do oceny procesu adaptacji. Plan adaptacji zatwierdzany jest przez kierownika danej jednostki organizacyjnej, a następnie jest wręczany pracownikowi. Plan adaptacji jest to dokument, na którym widnieją zadania, a pracownik powinien otrzymać wpisy za poszczególne kroki, które zostały wykonane. Kopie takiego planu powinien otrzymać opiekun, czyli pracownik prowadzący. W takim planie adaptacji powinny zawierać się elementy planu, warunki realizacji, czyli jakie warunki trzeba spełnić, aby dane zadanie było zaliczone i ile razy można je wykonywać, sposób weryfikacji, czyli w jaki sposób pracownik, który jest pracownikiem prowadzącym będzie sprawdzał daną zadanie czy to będzie egzamin czy kontrola oraz adnotacja o realizacji, czyli uwagi do danego danej czynności możliwą refleksji. Wypełniony plan jest przekazywany do kierownika wraz z wnioskami opiekuna i on zatwierdza czy dany pracownik przeszedł należycie proces adaptacji¹⁶⁶.

Proces adaptacji by mógł być przeprowadzony w sposób skuteczny, musi posiadać podstawowe informacje o przedsiębiorstwie, czyli przełożony powinien przekazać wszelkie informacje na temat działalności przedsiębiorstwa, jego profilu, a także przekazać jego historię. Kolejnym elementem niezbędnym do prawidłowego wdrożenia pracownika są cele i organizacja danego przedsiębiorstwa, czyli prościej rzecz ujmując jest to określenie misji i celów przedsiębiorstwa, a także strategii oraz ukazanie schematu organizacyjnego. Ważne są także warunki pracy, w których mieszczą się zasady BHP a także informacje o czasie pracy. Dla każdego pracownika ważnym elementem jest także wynagrodzenie, czyli informacje o wysokości płacy oraz dostępnych profitach pracowniczych. Do informacji, które należy przekazać pracownikowi można zaliczyć świadczenia dodatkowe takie jak inne formy niż wynagrodzenie, możliwości awansu, a także relacje międzyludzkie, czyli powiadomienie o istnieniu różnego rodzaju organizacji pracowników czy nawet bufetów, które są dostępne dla pracowników¹⁶⁷.

Adaptacja pracowników jest to proces, który jest składowym zarządzania zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki jest najważniejszym ogniwem w każdej organizacji, a dzięki temu cele organizacji mogą w szybki i skuteczny sposób dojść do skutku. Zapewnienie, więc należytych warunków pracy jest obowiązkiem priorytetowym w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa, jak i dobrego komfortu pracowników.

Pojęcie, znaczenie, rodzaje i funkcje adaptacji pracowniczej

Proces adaptacji pracownika jest jednym z elementów procesu rekrutacji i powinien następować od razu po etapie selekcji, czyli doboru pracownika.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 358.

¹⁶⁷ Z. Ciekankowski, op. cit., s. 133.

Proces tren rozpoczyna się w sytuacji, gdy dana firma zatrudnia nowego pracownika. Czas trwania adaptacji jest różny z racji doświadczenia pracownika, rodzaju pracy, obowiązków czy nawet przygotowania organizacji do zatrudnienia nowych pracowników. Można wyróżnić szereg próby zdefiniowania zjawiska adaptacji pracownika. Pierwszym z nich jest definicja Jacka Woźniaka, który mówi, że adaptacja jest to przystosowanie człowieka do nowych warunków lub środowiska. Może ona być trudna bądź łatwa¹⁶⁸. Kolejną definicją jest definicja, która mówi, że adaptacja jest to proces wprowadzenia nowo zatrudnionej osoby do firmy, czyli zapoznanie się ze standardami i zasadami panującymi w organizacji, a także wdrożenie do zadań jakie musi wypełniać na danym stanowisku¹⁶⁹.

Jeżeli proces adaptacji będzie przebiegał szybko u danego pracownika tym szybciej osiągnie on wymaganą wydajność. Takie działanie stanowi plusy dla pracownika jak i dla zakładu pracy. Można wyróżnić następujące cele adaptacji pracowników:

- szybkie i efektywne wprowadzenie nowego pracownika do organizacji, jak i obowiązków jakie będzie posiadał na danym stanowisku;
- szybkie osiągnięcie samodzielności w pracy;
- przyswojenie wiedzy na temat obowiązujących przepisów zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych;
- nauczenie się zachowania i reagowania w sytuacjach kryzysowych czy niebezpiecznych;
- zainteresowanie nowego pracownika przedsiębiorstwem, a także zapoznanie się z tym jakie możliwości rozwoju posiada¹⁷⁰.

Bardzo ważnym aspektem jest znaczenie procesu adaptacji, gdyż jest to ostatni proces pozyskiwania pracowników, który następuje zaraz po rekrutacji i selekcji personelu. Jest on traktowany na równi z poprzednimi etapami i nie może być tak, że poświęca się jej mało uwagi. Adaptacja społeczna jak i zawodowa jest procesem, którego celem jest dostosowanie się jednostki do zawodowego środowiska pracy, a także do wymogów, procedur czy regulaminu danej jednostki. Adaptacja ma na celu obniżyć stres, który jest związany z podejmowaniem nowej pracy, a także z nowym środowiskiem pracy. Ułatwia on wdrożenie pracownika do nowych obowiązków, a także lepsze samopoczucie w nowej roli.

Każdy nowy pracownik czuje ryzyko, które wiąże się z nienależytym sprawowaniem obowiązków jakie stawia przed nim pracodawca. Pracodawca zaś także odczuwa ryzyko, które wiąże się z odejściem z przedsiębiorstwa pracownika, który będzie dobrym zasobem ludzkim. Nowy pracownik powinien zapoznać się z informacjami o firmie, klientach czy parametrach. Jeżeli będą jakieś kwestie

¹⁶⁸ J. Woźniak, *Rekrutacja; Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 292.

¹⁶⁹ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 123.

¹⁷⁰ T. Oleksyn., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 271.

niejasne powinien dopytać się o nie przełożonego. Warto zaznaczyć, że nie zawsze jest tak, że adaptacja przebiega pomyślnie. W procesie adaptacji pracownik może, bowiem przystosować się w pełni, przystosować jedynie zewnętrznie bądź wewnętrznie lub w ogóle nie przystosować się do nowej sytuacji. W przypadku, gdy pracownik dostosuję się w pełni czerpie on satysfakcję z pracy, jest przydatny i efektywny, jeżeli zaś jest przystosowany zewnętrznie jest on przydatny dla firmy, ale nie czerpie on satysfakcji swojej pracy. Jeżeli chodzi o przynależność wewnętrzną jest on wtedy zadowolony z pracy, ale nie jest przydatny dla firmy. W sytuacji zaś, gdy dana osoba w ogóle się nie przystosuje świadczy to zarówno o braku satysfakcji jak i przydatności pracownika. Skutkiem jest oczywiście zwolnienie pracownika lub wydłużenie osiągania pełnej efektywności, w takim przypadku osoby te szybko rezygnują w pracy¹⁷¹.

W różnych przedsiębiorstwach istnieją różne przystosowania pracownika do środowiska organizacji. Można wyróżnić adaptacje spontaniczną, która charakteryzuje się tym, że zatrudniony pracownik własnymi siłami zdobywa wiedzę oraz dowiaduje się wartości i zwyczajów panujących w miejscu pracy. Kolejnym rodzajem takiego przystosowania może być adaptacja kierowana, która charakteryzuje się tym, że kierownictwo organizuje cały proces adaptacji, przystosowania pracownika do swoich obowiązków poprzez udostępnienie różnego rodzaju materiałów informacyjnych, a także pomoc indywidualnego mentora, który będzie czuwał nad realizacją zadań przez pewien okres czasu, czyli przez okres wdrożenia do obowiązków. Zaletami adaptacji kierowanej jest fakt, że ryzyko, że pracownik opuści organizację jest bardzo małe oraz przyczynia się do lepszego komfortu pracy przez nowych pracowników¹⁷².

Do funkcji adaptacji pracowniczej można zaliczyć funkcje informacyjną, która objawia się poprzez informowanie pracowników o działalności przedsiębiorstwa, ale także funkcje wdrażania w nowe obowiązki. Do funkcji adaptacji pracowników można zaliczyć funkcje poznawczą mającą na celu poznanie umiejętności nowo zatrudnionego pracownika¹⁷³.

Podsumowując należy stwierdzić, że proces adaptacji jest to wdrażanie pracownika w obowiązki firmy, a celem adaptacji jest szybkie i efektywne wprowadzenie go do organizacji, a także przyswojenie wiedzy na temat różnych systemów oraz sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie. Można wyróżnić adaptacje spontaniczną oraz adaptacje kierowaną.

Czynniki wpływające na proces adaptacji pracowników zróżnicowanych wiekowo

Proces adaptacji jest wbrew pozorom bardzo trudny. Aby należycie go zrozumieć należy określić czynniki, które wpływają na proces adaptacji

¹⁷¹ Ibidem, s. 273.

¹⁷² Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 123.

¹⁷³ Ibidem, s. 125.

zróznicowanych wiekowo pracowników. Czynniki te mają duże znaczenie z racji tego, że to one wpływają na to czy proces adaptacji przebiegnie pomyślnie czy też nie, a także czy dany pracownik przystosuje się wewnątrz, zewnętrznie bądź nie przystosuje się wcale.

Do czynników wpływających na proces adaptacji zróznicowanych wiekowo pracowników po stronie pracodawcy można zaliczyć:

- rekrutacje pracownika, czyli cały proces poszukiwania kandydatów, jak i wybór go na odpowiednie stanowisko;
- stanowisko pracy oraz jego opisy, czyli miejsce pracy oraz dokładny opis obowiązków na dane stanowisko pracy;
- środowisko pracy, czyli wszelkie czynności znajdujące się w miejscu pracy jak i inni pracownicy, którzy znajdują się w danym przedsiębiorstwie;
- opiekuna adaptacji zawodowej, który jest niezbędnym ogniwem tego procesu, kierownictwo powinno wytypować coacha lub mentora, który będzie odpowiedzialny za przystosowanie pracownika do swoich obowiązków, a także pomoc mu w codziennych sprawach na czas adaptacji;
- motywowanie do pracy, czyli czynniki płacowe jak i pozapłacowe, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności pracy pracowników¹⁷⁴.

Oprócz czynników dotyczących pracodawcy można wyróżnić czynniki, które dotyczą pracownika i można do nich zaliczyć między innymi:

- kompetencje zawodowe, do których można zaliczyć ukończone szkoły, certyfikaty i szkolenia z zakresu obejmującego dane stanowisko;
- wiedza i umiejętności zawodowe, czyli wszelkie umiejętności pracownika, które są niezbędne do wykonywania obowiązków w pracy;
- cechy osobowości, tak jak sama nazwa wskazuje są to cechy charakteru pracownika;
- kompetencje społeczne, wszelkie czynniki społeczne takie jak asertywność czy umiejętność rozwiązywania konfliktów¹⁷⁵.

Najważniejszym czynnikiem spośród wymienionych jest niewątpliwie funkcja opiekuna adaptacji, która pełni rolę pomocy dla zatrudnionego pracownika, ale także jest to osoba, która posiada duże doświadczenie zawodowe, a więc może cieszyć się autorytetem w zespole oraz może pomóc pracownikowi w problemach napotkanych w codziennym dniu w pracy. Bardzo ważnym czynnikiem jest także wykształcenie pracownika z racji tego, że błędny wybór oraz niewłaściwe dostosowanie pracownika do stanowiska danej pracy może przyczynić się do braku efektów lub do efektów przeciwnych do zamierzonych. Doświadczenie zaś, które jest nabyte przez pracownika mają skutek zniechęcenia do w pracy i utratę

¹⁷⁴ D. Lewicka, *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4, s. 25.

¹⁷⁵ Ibidem, s. 27.

zauwania do organizacji. Może to być przyczyna odejścia z pracy, a w skrajnych przypadkach rezygnacje z wyuczonego zawodu.

Narzędzia i mierniki adaptacji pracowniczej

Do narzędzi adaptacyjnych tak zwanych początkowych można zaliczyć takie działania jak:

- list powitalny od zespołu organizacji;
- przedstawienie osobiste przez przełożonego nowego pracownika dla pozostałych członków zespołu;
- nieformalne spotkania zespołu na terenie firmy lub poza nią;
- wyznaczenie mentora, coacha;
- e-mail, który ma informować pozostałych członków zespołu¹⁷⁶.

Proponowanym narzędziem jest utworzenie przewodnika, który będzie pełnił funkcje informacyjne odnośnie szkoleń jakie czekają na nowego pracownika, a także ogólnych informacji odnośnie organizacji w jakiej zostali zatrudnieni. Bardzo często spotykanym rozwiązaniem jest utworzenie takiego przewodnika z informacjami, który ma na celu zapoznanie się z firmą. Informacje w nim odczytane pomogą w przyswajaniu procedur, a także w poruszaniu się po firmie i odnajdywaniu różnych potrzebnych działów czy innych ważnych kwestii. Kolejnym narzędziem, które warto przytoczyć jest integracja z zespołem, gdyż od tego zależy, czy pracownik zostanie dobrze przyjęty co wiąże się z jego efektywnością w stosunku do dalszej współpracy. Bardzo ważnym elementem w tym przypadku jest przydzielenie nowemu pracownikowi coacha lub mentora, który będzie odpowiadał za wdrożenie go w obowiązki, a także będzie pełnił funkcję pomocy w przypadku niezrozumienia czynności. W przypadku zaś dużej grupy pracowników warto zadbać o wyjazd integracyjny, który wprowadzi nowych pracowników do dobrze działającej już grupy pozostałych. Można go połączyć ze szkoleniami wstępnymi¹⁷⁷.

Kolejnym ważnym narzędziem są szkolenia wstępne, które dotyczą przepisów BHP oraz przepisów funkcjonujących w danej organizacji. Do pracy na określonym stanowisku należy dobrze się przygotować, dlatego też szereg szkoleń wstępnych jest niezbędny w celu przystąpienia do obowiązków danego stanowiska¹⁷⁸.

Przechodząc do mierników adaptacji personelu należy stwierdzić, że wybranie kluczowych wskaźników jest niezwykle ważne do prawidłowej oceny realizacji danych narzędzi. Można wyróżnić Kluczowe Wskaźniki Efektywności, czyli tak zwane KPI, które umożliwiają śledzenie postępu realizacji w przedsiębiorstwach.

¹⁷⁶ P. Krzyszkowska, *Znaczenie, przebieg i narzędzia procesu adaptacji zawodowej w miejscu pracy*, Politechnika Świętokrzyska w Kielcach, Kielce 2016, s. 17.

¹⁷⁷<https://www.e-fundacja.pl/dla-firm-narzedzia-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-narzedzia-adaptacji-do-pracy.php> [dostęp: 06.07.2020].

¹⁷⁸ Ibidem.

Można je także wykorzystać w branży HR podczas tak zwanego onboardingu jak i adaptacji nowych pracowników.

Oprócz miernika, jakim jest KPI należy zmierzyć także:

- poziom fluktuacji, koszty a w tym wskaźniki odejść pracowników po wybranych miesiącach zatrudnienia (np. po 3,6 i 12 miesiącach);
- poziom zadowolenia pracowników z procesu wdrażania jak i pracy po tym procesie;
- osiąganie celów nowo zatrudnionych pracowników i ich efektywność w trakcie jak i po zakończeniu procesu wdrożeń¹⁷⁹.

Istnieje szereg narzędzi, które są niezbędne w procesie adaptacji. Można wyróżnić także mierniki, które pozwolą na rzetelną ocenę wykorzystanych narzędzi i podsumują, czy spełniły one swoją rolę jaką jest zaadaptowanie się do nowego środowiska pracy.

8.3. Badanie procesu adaptacji pracowników zróżnicowanych wiekowo w wybranym przedsiębiorstwie

Celem badań jest ocena procesu adaptacji zróżnicowanych wiekowo pracowników wybranym przedsiębiorstwie. Teza postawiona w procesie badawczym brzmi: „Proces adaptacji pracowników w wybranym przedsiębiorstwie jest zróżnicowany z uwagi na ich wiek, co umożliwia nowozatrudnionym szybkie wdrożenie do pracy”.

Poniżej przedstawiono hipotezy badawcze:

H1: Pracownicy wybranego przedsiębiorstwa nie zauważyli trudności w pierwszych dniach pracy;

H2: Otrzymana pomoc w procesie adaptacji była wystarczająca;

H3: W badanym przedsiębiorstwie w procesie adaptacji występowały takie działania jak szkolenie wstępne;

H4: Poprzez zróżnicowanie wiekowe w przedsiębiorstwie łatwiej jest wdrożyć nowozatrudnionych do pracy.

Metodą zastosowaną w przeprowadzonych badaniach był sondaż diagnostyczny, który charakteryzuje się zbieraniem danych na określony temat, aby poznać ich aspekty funkcjonalne, a także zgromadzić dane obejmujące zasięg, zakres oraz ocenę, przyczyny i następstwa danego zjawiska¹⁸⁰. Zastosowana została technika ankietowa, narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. Badania zrealizowano za pomocą kwestionariusza utworzonego w Internecie i udostępnionego pracownikom badanego przedsiębiorstwa. Wyniki badań zostały przesłane autorom po udzieleniu odpowiedzi przez pracowników. Do opieki nad procesem zbierania danych przedsiębiorstwo wyznaczyło osobę odpowiedzialną za ten proces.

¹⁷⁹ <https://hcmdeck.com/blog/jak-mierzyc-efektywnosc-onboardingu/> [dostęp: 6.07.2020].

¹⁸⁰ *Metody badań naukowych z przykładami ich zastosowania*, B. Poskrobko (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2012, s. 48.

W badaniu wzięło udział 70 pracowników badanego przedsiębiorstwa. 70% badanych stanowiły kobiety, 30% mężczyźni. Największą grupę badanych stanowią osoby znajdujące się w przedziale wiekowym 18–26 lat (50%), kolejno 27–35 lat (30%), 36–45 lat (10 %) oraz powyżej 45 lat (10%). Po 40 % badanych posiada wykształcenie wyższe licencjackie i wyższe magisterskie. 20% badanych posiada wykształcenie średnie. Żaden z badanych pracowników nie miał wykształcenia podstawowego i zawodowego.

Obiektem badań było przedsiębiorstwo Instal–Lublin, które jest jedną z największych firm instalacyjnych w Polsce, której zadaniem jest realizacja pracy w obiektach takich jak: hale przemysłowe, kompleks mieszkaniowy, biurowy oraz użyteczności publicznej. Firma ta specjalizuje się w montażu instalacji grzewczych, wentylacyjnych, klimatyzacyjnych, sanitarnych, technologicznych jak również z sieci wodno–kanalizacyjnych, ciepłych gazowych wraz z projektem. Firma powstała w 1991 r. pod początkową nazwą „Lubelskie Zjednoczenie Izolacji Przemysłowych”. Jest to firma o bardzo dobrej pozycji na rynku i renomie dzięki doświadczeniu i ciągłemu rozwojowi. Firma Instal–Lublin wchodzi w skład kapitałowej spółki Murapol w Bielsku-Białej, a także pracują zgodnie z systemem zarządzania jakością ISO 9001:2015 oraz ISO 3834–2:2007.

Jak można odczytać w katalogu reprezentacyjnym firmy: „Podstawą sukcesu naszej usługi są profesjonalni pracownicy. Zatrudniamy około 170 pracowników i to ludzie są najważniejszym kapitałem naszej firmy. Dbamy o to aby nasi pracownicy stale rozwijali się i podnosi swoje kwalifikacje, dlatego załogę Instal–Lublin budują najlepsi specjaliści kadry inżynieryjno-technicznej, monterzy spawacze, doświadczeni brygadziści. W naszej organizacji znajduje się kierownictwo kontraktów montujących instalacje działów przemysłu i serwis oferujący kompleksową obsługę techniczną i konserwacja budynków oraz hale produkcyjne, które wykorzystywane są na potrzeby naszych produktów jak również klientów zewnętrznych”¹⁸¹.

Proces adaptacji w badanej organizacji trwa dwa tygodnie. Pierwszym dniem jest dzień tak zwanego oprowadzania po firmie, który obejmuje zapoznanie się nowego pracownika z działami firmy, zapoznanie się z pracownikami oraz kierownictwem, a także wskazanie wszelkich niezbędnych pomieszczeń, które będą przydatne dla pracownika. W kolejnych dniach dla nowo zatrudnionego pracownika zostaje przydzielony opiekun zwany mentorem. Mentor w zależności od danego stanowiska obejmującego przez nowo zatrudnionego jest specjalistą w danej dziedzinie. Pomaga on dla pracownika w okresie dwutygodniowego zapoznania się z działalnością firmy, a także wdraża do działań, które będą wykonywane indywidualnie przez każdego pracownika. W zależności od różnych czynników takich jak: wiek, zajmowane stanowisko czy wykształcenie jest

¹⁸¹ http://www.instal.com.pl/wp-content/uploads/2019/10/Prezentacja_folder.pdf [dostęp: 29.07.2020].

przydzielany inny mentor. Zdarza się także, że w sytuacji zatrudnienia dwóch osób na podobne stanowisko przydzielany jest jeden mentor do dwóch osób.

Na etapie początkowym organizowane są spotkania wyłącznie dla osób, które są nowo zatrudnione i przedstawia się im kulturę przedsiębiorstwa oraz rodzaj wykonywanej pracy, a także obowiązki jak i przywileje. Jak już wcześniej zostało wspomniane mentor przez okres dwóch tygodni przygląda się pracy nowej osoby w firmie oraz daje wskazówki, które przyczyniają się do lepszej efektywności pracy w późniejszym czasie. Zakres pracy mentora z dnia na dzień jest coraz mniejszy, aby nauczyć pracownika samodzielności w wykonywaniu działań.

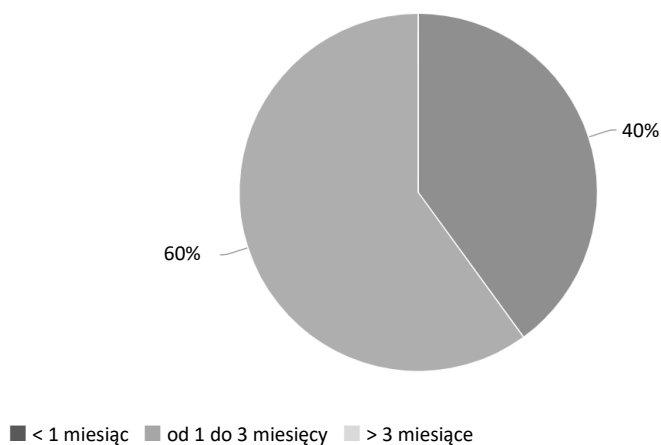
Proces adaptacji w badanej firmie kończy się oceną opiekuna, która zawierać musi co najmniej przeciętną ocenę sprawności w wykonywaniu zleconych czynności, ocenę dostosowania się do systemu pracy, wykazywanie się kreatywnością i pomysłowością nowo zatrudnionych osób, przystosowanie się do ogólnie pojętej kultury pracy i organizacji, a także adaptacji przez pracowników z najbliższego otoczenia. Prościej rzecz ujmując, jeżeli dany nowo zatrudniony pracownik wdrożył się w pełni w nowe obowiązki zostaje on zatrudniony w firmie.

Omawiana firma zastanawia się nad wprowadzeniem testu kompetencyjnego, a także testu po zakończonym procesie onboardingu, w celu lepszej oceny nauki w procesie adaptacji. Oprócz wymienionego wyżej rozwiązania na temat wprowadzenia pracowników do pracy przedsiębiorstwo jest na etapie wprowadzenia szkolenia odnośnie obsługiwanie systemów informatycznych jak i sprzętów niezbędnych na określone stanowiska, gdyż nowo zatrudnieni mają z tym najwięcej problemów.

Bardzo ważnym aspektem jest także fakt, że badane przedsiębiorstwo prowadzi inne rozwiązania, które proponują im pracownicy w celu lepszego procesu adaptacji i samopoczucia nowo zatrudnionych pracowników. Należy wspomnieć, że przedsiębiorstwo te w szczególny sposób zajmuje się procesami adaptacji i uważa, że jest to najważniejszy proces doboru pracowników z racji tego, że to on decyduje o komforcie późniejszej pracy, a co za tym idzie zwiększeniu efektywności.

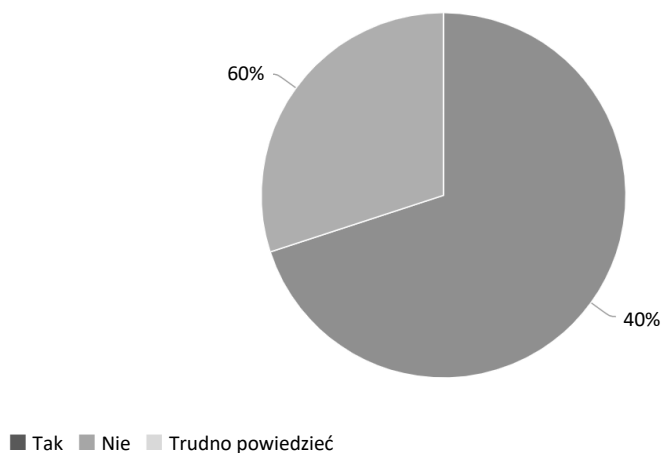
8.4. Analiza otrzymanych wyników

Rozpoczynając rozważania na temat procesu adaptacji pracowników w badanym przedsiębiorstwie na podstawie przeprowadzonych badań za pomocą kwestionariusza ankietowego należy przyjrzeć się czasowi trwania procesu adaptacji w owym przedsiębiorstwie. Należy stwierdzić, że 60% respondentów wskazało, że proces adaptacji trwał od jednego do trzech miesięcy, zaś 40% wskazało, że okres ten trwał poniżej 1 miesiąca. Rozbieżności pomiędzy czasem trwania procesu adaptacji mogą być spowodowane aplikowaniem na różne stanowiska (patrz wyk. 8.1 na s.167).



Wykres 8.1. Czas trwania procesu adaptacji w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne



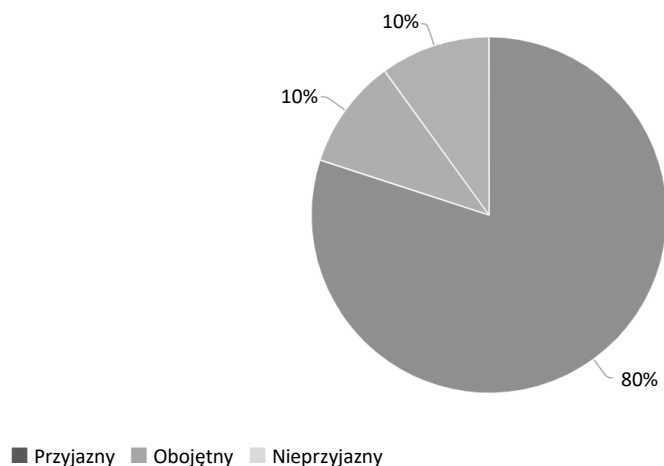
Wykres 8.2. Zauważalność trudności w pierwszych dniach pracy

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym pytaniem było pytanie odnośnie trudności w pierwszych dniach pracy, a mianowicie aż 70% badanych wskazało, że zauważyło j trudności w pierwszych dniach pracy na stanowisku, zaś 30% uznało, że nie zbyło takowych trudności. Duży odsetek 70% respondentów uzasadniło swoją odpowiedź tym, że

byli zestresowani, choć mile przyjęci przez resztę zespołu. Stres był czynnikiem trudności w pracy (wyk. 8.2).

Stosunek współpracowników do nowozatrudnionych był w 80% przyjazny. Po 10% badanych wskazało, że stosunek współpracowników do nowozatrudnionych pracowników jest obojętny oraz nieprzyjazny (wyk. 8.3). Stosunek zaś kierownictwa do nowozatrudnionych w 100% okazał się przyjazny (patrz wyk. 8.4 na s.19).

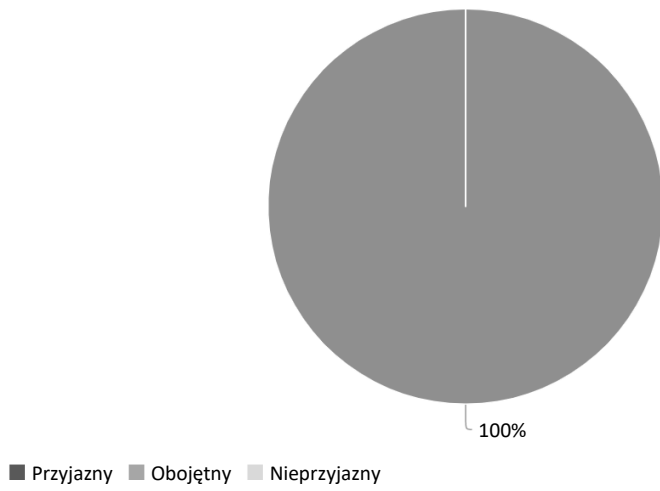


Wykres 8.3. Stosunek współpracowników do nowozatrudnionych

Źródło: opracowanie własne

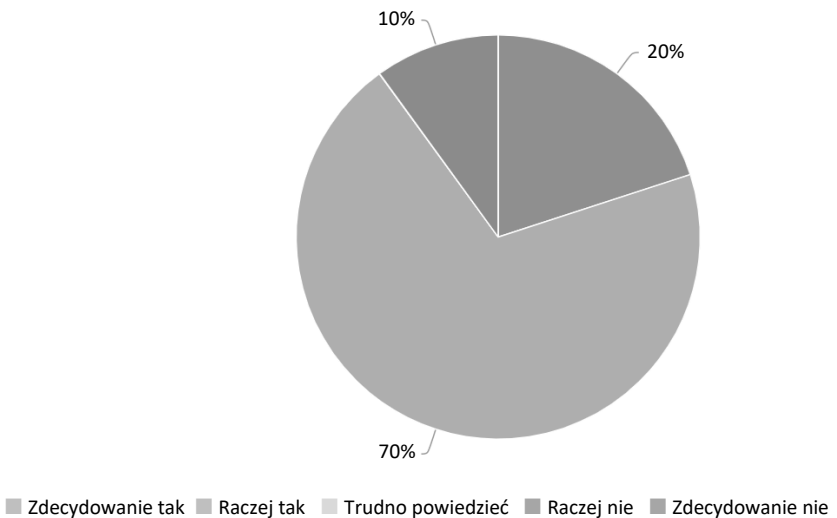
Badani respondenci, a tym samym pracownicy wybranego przedsiębiorstwa zostali zapytani o poziom satysfakcji biorąc pod uwagę proces adaptacji i pomocy w początkowym etapie pracy. Aż 90% badanych wskazało na wystarczający poziom pomocy w procesie adaptacji (70% odpowiedź raczej tak, 20% odpowiedź zdecydowanie tak). 10%, zaś nie było zadowolonych z pomocy w procesie adaptacji (patrz wyk. 8.5 na s.169).

W procesie adaptacji bardzo ważnymi są działania, które pomagają, aby ten proces był w pełni sprawny. W badanym przedsiębiorstwie najczęstszymi działaniami w procesie adaptacji są przede wszystkim szkolenia przygotowawcze do prowadzenia obowiązków na samodzielnym stanowisku (90%), szkolenie przygotowawcze do prowadzenia obowiązków na samodzielnym stanowisku (90%) oraz szkolenie wstępne na temat struktury organizacji i wewnętrznych procedur w firmie (70%). Mniej występującymi działaniami są natomiast przydzielenie opiekuna/coacha (10%), otrzymywanie informacji zwrotnych od bezpośredniego przełożonego (10%) oraz zapoznanie się z wszystkimi pracownikami w firmie (10%) (patrz wyk. 8.6 na s. 170).



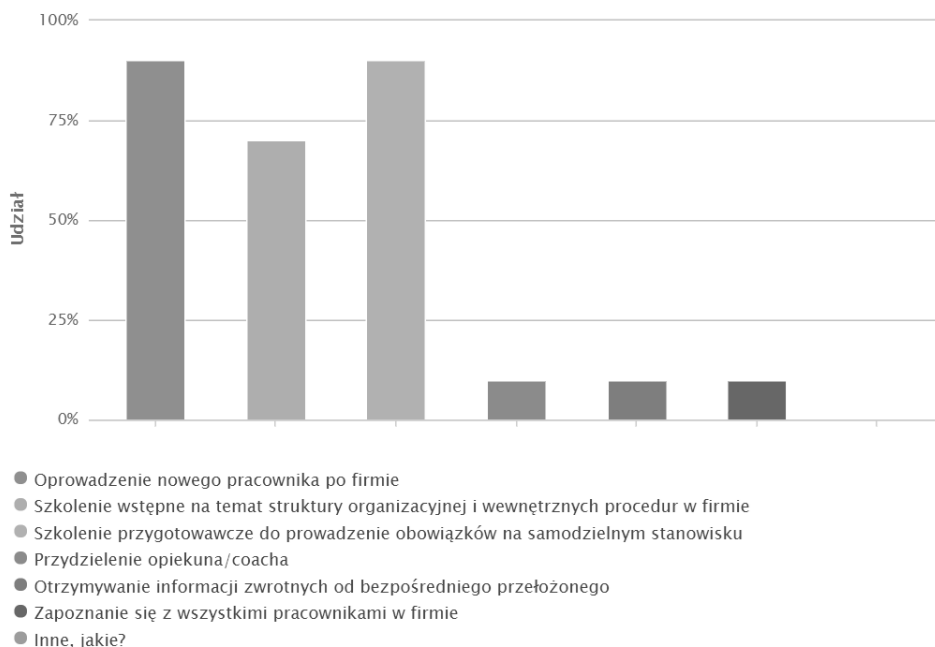
Wykres 8.4. Stosunek kierownictwa do nowozatrudnionych

Źródło: opracowanie własne



Wykres 8.5. Wystarczający poziom pomocy w procesie adaptacji

Źródło: opracowanie własne

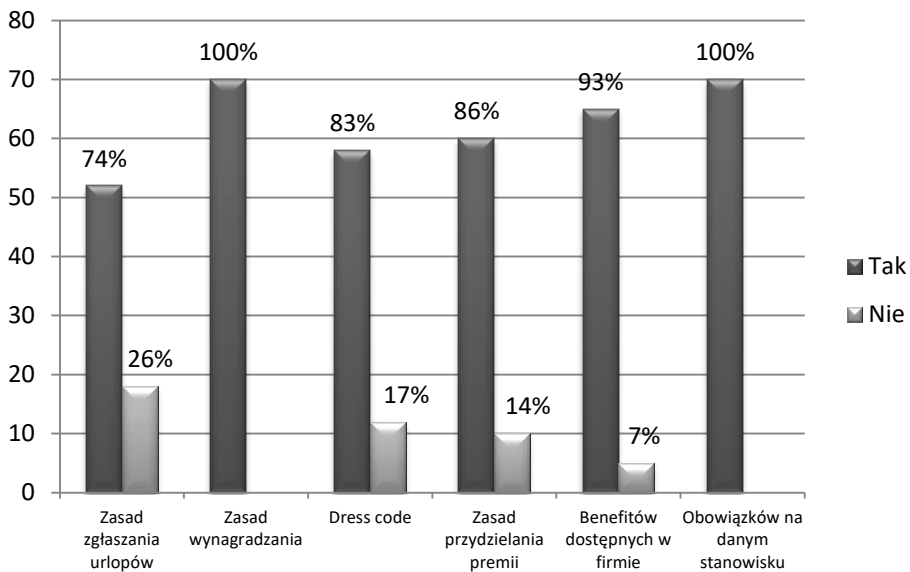


Wykres 8.6. Udział poszczególnych działań w procesie adaptacji w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

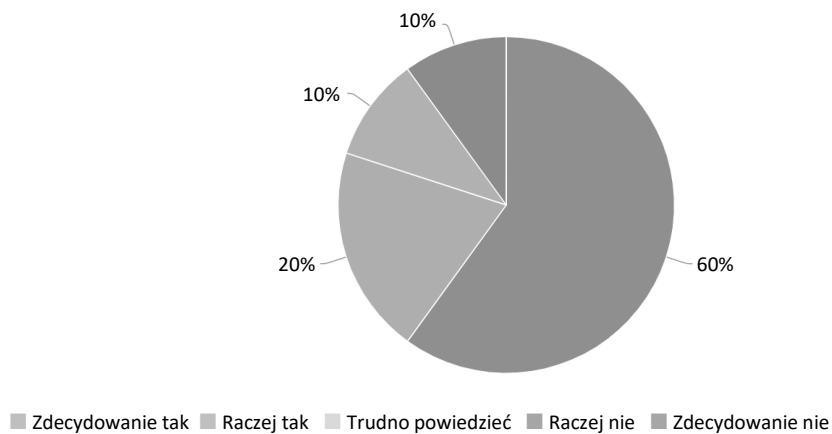
Badanie respondenci zostali zapytani także o otrzymywanie informacji na temat dotyczący zasad zgłaszanie urlopów, zasad wynagradzania, dress codu, zasad przydzielania premii, benefitów dostępnych w firmie oraz obowiązków na danym stanowisku. Podczas procesu adaptacji najczęściej występującymi informacjami przekazywanymi do nowo zatrudnionych pracowników są obowiązki na danym stanowisku oraz zasady wynagradzania (po 100%), a także benefity dostępne w firmie (93%), zasady przydzielania premii (86%) oraz zgłoszenie urlopu (74%). 26% badanych wskazało, że nie otrzymali informacji na temat zasad zgłoszenia urlopów, 17% na temat dress codu, 14% zasad przydzielania im premii oraz 7% benefitów dostępnych w firmie. Żadna z podanych osób nie wskazała, że nie otrzymała informacji na temat obowiązków na danym stanowisku pracy (patrz wyk. 8.7 na s. 171).

W badanym przedsiębiorstwie Instal–Lublin zróżnicowanie wiekowe w znacznym stopniu wpływa na lepsze zapoznanie się z zasadami panującymi w firmie, jak stwierdziło 80% badanych (60% odpowiedź zdecydowanie tak, 20% odpowiedź raczej tak). Zaledwie 20% wskazało na brak powiązania pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym, a lepszym zapoznanie się z zasadami panującymi w danej firmie (10% trudno powiedzieć, 10% raczej nie) (patrz wyk. 8.8 na s. 171).



Wykres 8.7. Otrzymanie informacji na powyższe tematy podczas procesu adaptacji

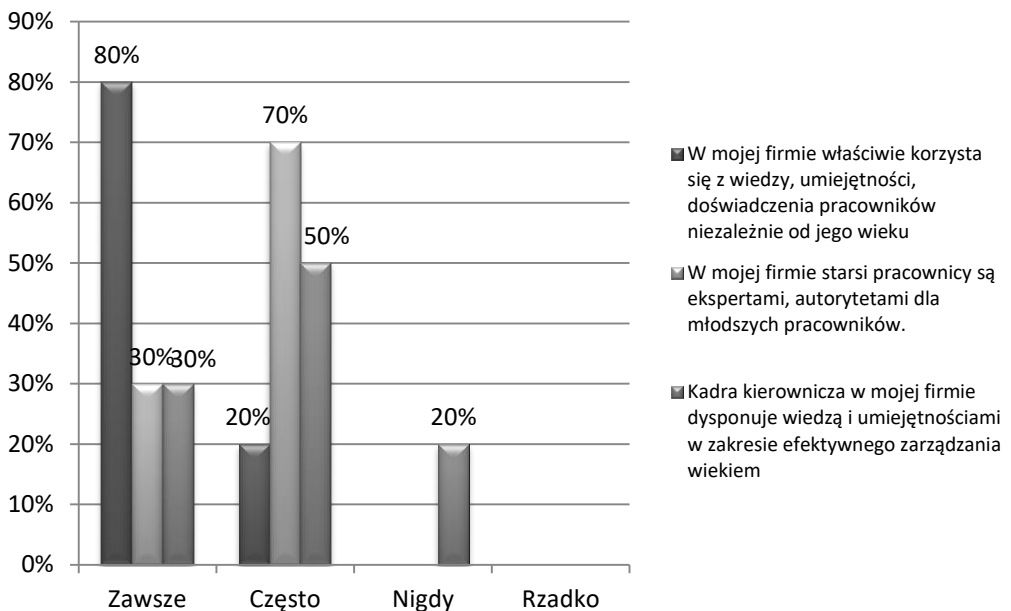
Źródło: opracowanie własne



Wykres 8.8. Zróżnicowanie wiekowe a lepsze zapoznanie się z zasadami panującymi w badanej firmie

Źródło: opracowanie własne

Ostatnim pytaniem ankietowym była ocena stwierdzeń dotyczących procesu adaptacji. Pierwsze z nich brzmi: w mojej firmie właściwie korzysta się z wiedzy, umiejętności, doświadczenia pracowników niezależnie od jego wieku. Owe stwierdzenie zostało ocenione bardzo wysoko, gdyż w 80% badani wskazało, że zawsze występuje taka sytuacja w ich przedsiębiorstwie, a 20% wskazało, że często. Kolejnym stwierdzeniem jest: w mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników. Badanie wskazało, że w 30% zawsze tak jest, natomiast w 70% często. Ostatnim stwierdzeniem jest: kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem. Odpowiedzi były tu podzielone, gdyż 30% wskazało, że zawsze tak występuje, 50%, że często, natomiast 20%, że nigdy (wyk. 8.9).



Wykres 8.9. Ocena stwierdzeń dotyczących procesu adaptacji w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

8.5. Podsumowanie

Proces adaptacji nowo zatrudnionych pracowników w badanym przedsiębiorstwie nie wypadł najgorzej. Jedną z propozycji usprawnień z zakresu wprowadzenia do pracy mogłoby być przydzielenie opiekuna lub coacha, który pomógłby w pierwszych etapach pracy. Jak wynikało dalej z badań, stres jest największą przyczyną trudności przy rozpoczęciu pracy. Opiekun mógłby w jasny i przejrzysty sposób pomagać nowozatrudnionym pracownikom pokonywać

pierwszy etap i uczyć ich nowych obowiązków. Kolejnym pomysłem na usprawnienie procesu adaptacji jest przekazywanie informacji zwrotnej po odbytym szkoleniu z zakresu wykonywania obowiązków. Każdy nowo zatrudniony pracownik powinien dostać dzienniczek, w którym wpisywane byłyby informacje zwrotne oceniające wykonywanie poszczególnych zadań. Ułatwiłoby to znacznie ocenę końcową nowych pracowników i zakończyło proces adaptacji.

Wyniki uzyskane w toku przeprowadzonych badań potwierdzają istotność procesu *onboardingu* w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wiele przedsiębiorstw przekonało się, że opłaca się dbać o właściwą adaptację nowych pracowników i dostosowywać ją odpowiednio do wieku nowo zatrudnionych pracowników. Nieprzejawianie przez pracodawcę troski o wprowadzenie ich w nowe środowisko pracy, rodzi szereg dysfunkcyjnych zachowań.

Dobrze zaadaptowani pracownicy zostają dłużej w przedsiębiorstwie, mają jasną wizję swojej roli i miejsca w firmie, a także szybciej wnoszą wkład w jego rozwój. Przejawiają pozytywne postawy wobec pracy, cechuje je zadowolenie, zaangażowanie organizacyjne, nastawienie na pracę zespołową, większa skłonność do zachowań etycznych. W interesie pracodawcy leży więc ułatwienie nowemu pracownikowi adaptacji do nowego środowiska pracy. Lekceważenie tego procesu może skutkować utratą wartościowego pracownika i koniecznością ponoszenia przez przedsiębiorstwo dodatkowych kosztów związanych z pozyskaniem nowego kandydata do pracy.

Bibliografia

1. Ciekankowski Z., *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie 2012, nr 94.
2. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
3. Holes B., Bisnette L., *Diversity – A Way of Life*, Training Kit, Participants Workbook, [za:] Branka M., Zielińska H.; *Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.
4. Janowska Z. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
5. Kazenas A. *Organizacja procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników*, file:///C:/Users/ks4628/AppData/Local/Temp/Kazenas-2.pdf. [20.08.2021].
6. Krzyszkowska P., *Znaczenie, przebieg i narzędzia procesu adaptacji zawodowej w miejscu pracy*, Politechnika Świętokrzyska w Kielcach, Kielce 2016.
7. Lewicka D., *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4.
8. *Meritum HR*, Marciniak J. (red), Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

9. *Metody badań naukowych z przykładami ich zastosowania*, Poskrobko B. (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2012.
10. Milczarek M., *Kultura bezpieczeństwa w organizacji a zachowania bezpieczne jednostki poza pracą. II etap programu wieloletniego*, „Dostosowywanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej”, temat VI-12.03, CIOP-PIB, Warszawa 2004.
11. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
12. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
13. Sidor-Rządowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
14. Sznajder A., *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, Warszawa 2013.
15. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, SGH, Warszawa 2011.
16. Waligóra Ł., *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk.*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2018.
17. Woźniak J., *Rekrutacja; Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
18. Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] *Zarządzanie Talentami*, Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa 2005.
19. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Król H., Ludwiczynski A. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
20. Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
21. Żukowska J., *Proces adaptacyjny w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem aspektu komunikowania*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 55.
22. <https://hcmdeck.com/blog/jakmierzycefektywnosconboardingu/> [dostęp: 06.07.2020].
23. <https://www.e-fundacja.pl/dla-firm-narzedzia-zarządzania-zasobami-ludzkimi-narzedzia-adaptacji-do-pracy.php> [dostęp: 06.07.2020].
24. http://www.instal.com.pl/wp-content/uploads/2019/10/Prezentacja_folder.pdf [dostęp: 29.07.2020].
25. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/haslaencyklopedii/roznorodnosc/> [dostęp: 06.07.2020].

9. Rola *savoir-vivre* i etykiety zawodowej w ocenach pracowników Open Finance

Grażyna Jabłczyńska¹⁸², Paulina Tworek¹⁸³

9.1. Wprowadzenie

W dobie Internetu, elektronicznych „nowinek”, pojawiających się ulepszeń i innowacji, globalnych organizacji i komunikacji, wiele osób zapomina, jak ważne jest odpowiednie i nienaganne zachowanie w kontaktach interpersonalnych, szczególnie w relacjach zawodowych. Dlatego znajomość etykiety, jej zasad i kulturowych różnicowań staje się jedną z podstawowych umiejętności. D.M. Casperson słusznie zauważa:

W czasach, kiedy przewaga konkurencyjna firm opiera się na jakości obsługi klienta, dobre maniere to znacznie więcej niż towarzyska uprzejmość – dziś należą one do kluczowych umiejętności biznesowych. Co więcej, dobre maniere kreują dobry biznes. Na każdym spotkaniu prezentujemy wizerunek naszej firmy i sposób, w jaki buduje ona relacje z partnerami i klientami [...] Dobre maniere otwierają drzwi, których ani stanowiska, ani pieniądze nie są w stanie otworzyć. Dobre maniere nie są już dziś kwestią wyboru. W świecie biznesu etykieta to władza¹⁸⁴.

Znawcy *savoir-vivre* nadmieniają, że osoby znające w stopniu przynajmniej dostatecznym zasady etykiety zawodowej, wyróżniają się swoją postawą, zachowaniem oraz kontaktami z innymi ludźmi. Darzą oraz są obdarzane szacunkiem, życzliwością i pomocą. Człowiek znający *savoir-vivre* korzysta z niego nie tylko w wybranych sytuacjach, lecz jest osobą, która stosuje go na co dzień, zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Potwierdzają to również badania

... przeprowadzone przez politechnikę w Darmstadcie, a polegające na śledzeniu losów 6500 absolwentów na przestrzeni dziesięcioleci od ukończenia uczelni. Wykazały one w sposób jednoznaczny, że to właściwy styl i dobre maniere są czynnikiem decydującym o karierze. Wygląd zewnętrzny, zachowania oraz swoboda stanowią klucz do sukcesu. [...] Przedsiębiorstwa szukają coraz częściej nowych sposobów nawiązania długotrwałej więzi z klientem. Jednym z nich są z całą pewnością pracownicy z nienagannymi manierami¹⁸⁵.

Celem badań jest poznanie ocen pracowników wybranej firmy na temat roli etykiety zawodowej oraz analiza znajomości wybranych zasad. Do realizacji tego celu przeprowadzono badania studialno-literaturowe i empiryczne. Skoncentrowano się w nich na zagadnieniach filozofii *savoir-vivre*, jej historii, rozumienia i podstawowych założeń, ze wskazaniem szczególnego zakresu, jaki

¹⁸² Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

¹⁸³ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pod takim samym tytułem.

¹⁸⁴ <http://akademiadobrychmanier.pl> [dostęp: 26.03.2019].

¹⁸⁵ <https://krajki.wordpress.com> [dostęp: 08.03.2019].

stanowi etykieta, w tym zawodowa. Przedstawiono także niektóre zasady etykiety i ich praktyczne zastosowanie. Zaprezentowana została również procedura badawcza i wyniki uzyskane z przeprowadzonych badań ankietowych wśród 111 osobowej grupy respondentów.

9.2. *Savoir-vivre* a etykieta zawodowa

Przedmiotem niniejszych rozważań jest wskazanie rozróżnienia pomiędzy *savoir-vivrem* a etykieta, ich zakresami znaczeniowymi.

Filozofia *Savoir Vivre*

Punktem wyjścia dla tej filozofii jest konkretnie określona koncepcja człowieka oraz świata. Człowiek jest określany jako byt cielesno-duchowy, gdzie strefa duchowa jest strefą najważniejszą, główną, mającą wolną wolę oraz intelekt, byt zmierzający do doskonałości, dla którego honor i szlachetność są cechami właściwymi. Człowiek jest osobą pozytywnie nastawioną do ludzi oraz świata, pozostającą w zamiłowaniu do rzeczywistości oraz szukającym w niej istotę najważniejszych i najwyższych wartości – według niego, wartości, które są związane ze strefą ducha takich jak prawda, piękno oraz dobro. Z koncepcji tej można wprost wysnuć główną, przez co najważniejszą, zasadę filozofii *savoir-vivre'u*: „prezentowanie zawsze najwyższego poziomu duchowego, kulturowego, intelektualnego, moralnego oraz estetycznego”¹⁸⁶. W zasadzie tej filozofii zauważa się istotny, współtworzący ją element – moralność. A ta, z kolei wyrasta z naczelnej zasady filozofii *savoir-vivre'u* – zasady miłości: kochaj ludzi, bądź przynajmniej zachowuj się w sposób, jakbyś ich kochał. Kochać oznacza tu chcieć dobra dla innych osób, a więc również nigdy nie dewastować czy niszczyć dobra drugiej osoby, chronić je wedle możliwości, tworzyć i pomnażać¹⁸⁷.

Jest to o tyle istotna koncepcja, gdyż odnosi się do relacji, współistnienia ludzi, tak w sferze osobistej, jak społeczno-zawodowej. Reguła miłości jest bezpośrednio powiązana z przyjętą koncepcją człowieka. Chodzi o wyrażanie duchowości człowieka poprzez miłość, dążenie do doskonałości, podyktowane miłością do bliźniego, do siebie i świata. Tu pojawia się kolejna zasada postępowania według filozofii *savoir-vivre'u*, czyli „zasada tworzenia atmosfery miłości”¹⁸⁸ – jest to taka postawa wobec ludzi, która daje im szacunek, wyrozumiałość, troskę, dba o cudze dobro, uczucia, zdrowie, wygodę oraz odpowiednie samopoczucie. Postępując zgodnie z tą zasadą, można powiedzieć, że robimy wszystko, by nie wywoływać negatywnych emocji, uczuć i odczuć drugiej osoby. Zauważę tutaj, iż większość szczegółowych zasad *savoir-vivre'u* ma służyć celowi: róbmy wszystko tak, by nie wywoływać żadnych negatywnych

¹⁸⁶ S. Krajski, *Savoir Vivre podręcznik w pilnych potrzebach*, Agencja SGK Ewa Jadwiga Krajska, Warszawa 2011, s. 22.

¹⁸⁷ Ibidem, s. 23.

¹⁸⁸ Ibidem.

reakcji u innych osób oraz by w żaden sposób nasze zachowanie nie przeszkadzało a tym bardziej nie szkodziło. Chodzi o sposób mówienia, jedzenia, ubierania się, zachowywania czy nawet chodzenia. Biorąc pod uwagę tę zasadę i realizując jej koncepcję, mamy regułę, mówiącą, iż nie używamy perfum w nadmiarze – ponieważ to może powodować negatywne odczucia, zarówno estetyczne, jak i fizjologiczne, np. objawiające się bólem głowy. Kolejna z reguł, dotyczy jedzenia, kiedy jemy, dzielimy spożywany pokarm na mniejsze kęsy, ponieważ nie wywołujemy odczucia odrazy oraz możemy swobodnie odpowiedzieć na pytanie osoby siedzącej obok nas przy stole, inną regułą jest odpowiednie dobranie stroju do zaistniałej sytuacji czy do danych okoliczności – w innym wypadku nasz ubiór ktoś może potraktować jako lekceważenie jego osoby.

Kolejną szczegółową zasadą jest dawanie odczuć innym ludziom, czy też danej osobie, że troszczymy się o nią, dbamy o jej dobro, traktujemy ją z godnością i szacunkiem oraz że chcemy dla niej wszystkiego co najlepsze¹⁸⁹. W myśl tej zasady powstało wiele zwrotów grzecznościowych typu zwyczajne „do widzenia” – co może oznaczać „było mi bardzo miło cię gościć, nasze spotkanie sprawiło mi przyjemność, mam nadzieję że jeszcze kiedyś to powtórzymy”, przepuszczanie kobiety w drzwiach, podsuwanie jej krzesła przy stole, itp.

Chcąc postępować w myśl głównej zasady, musimy pamiętać, by nigdy nie narazić drugiej osoby na szkodę, stosujemy tutaj fundamentalne zasady moralności, a nader wszystko stosujemy zasadę sprawiedliwości. Objasniając na przykładach, chodzi o terminowe oddawanie pożyczonych rzeczy i przedmiotów np.: pieniądze znajomemu, książki do biblioteki, nie obmawiamy innych ludzi oraz nie plotkujemy na ich temat, nie niszczymy cudzej własności, a jeśli już taka sytuacja ma miejsce, staramy się wszystko naprawić.

Kontynuując omawianie wybranych zasad *savoir-vivre'u*, inną, również istotną zasadą, jest „dbanie o osoby słabsze, przede wszystkim wymagające szczególnej opieki – starsze, niepełnosprawne, chore, kobiety, itp.” Kobiety zostały tutaj wymienione nie bez powodu, a mianowicie są one: fizycznie słabsze od mężczyzn, znacznie częściej wrażliwsze na negatywne bodźce, a w europejskiej kulturze kobiety otaczane są troską, szacunkiem oraz opieką ze względu na płeć, rolę rodzinną, jak i społeczną.

Następną, równie ważną jak powyższe, zasadą filozofii *savoir-vivre'u* jest „zasada maksymalizowania wszelkich wartości, stosowania najwyższych norm, wyboru życia o najwyższej jakości we wszelkich perspektywach, a zatem zmierzanie do doskonałości – perfekcjonizm”¹⁹⁰. Perfekcjonizm rozumiany jako wymiar sensu moralnego, kulturowego, estetycznego i obyczajowego. W wymiarze podstawowym perfekcjonizm realizuje się na płaszczyźnie honoru

¹⁸⁹ E. Pietkiewicz, *Etykieta Menedżera, czyli sztuka dobrych manier w prowadzeniu interesów*, CIM, Warszawa 1998, s. 12.

¹⁹⁰ S. Krajski, *Savoir Vivre podręcznik w pilnych potrzebach*, Agencja SGK Ewa Jadwiga Krajska, Warszawa 2011, s. 25.

oraz szlachetności. Słownik języka polskiego objaśnia znaczenie słowa „szlachetny” jako: „postępujący w sposób wspaniałomyślny, sprawiedliwy, bezinteresowny, prawy, odznaczający się wszelkimi przymiotami charakteru [...] odznaczający się harmonią, prostotą, umiarem; wywołujący wrażenie godności, spokoju, piękna”¹⁹¹.

Pojęcie szlachetności w kulturze polskiej, czy szerzej europejskiej, było zawsze znane i obecne. Stanowiła ona cnotę począwszy od starożytnej Grecji, uważana była również za postawę niezwykle chwalebna i właściwą. Kanon szlachetności pozostał niezmienny po dzisiejsze czasy, a nakreślił go wielki filozof – Arystoteles. Według niego człowiek szlachetny to taki, który dobro traktuje jako coś niezwykle pięknego oraz czyni je dlatego właśnie, iż jest dobre i piękne oraz stawia je zawsze wyżej aniżeli użyteczność.

Człowiek szlachetny to człowiek, który posiada cnoty takie jak: wspaniałomyślność, wielkoduszność, wielmożność, szczodrość, hojność, prawość, tolerancje, skłonność do ustępstw, dobrotliwość, takt; uprzejmość, autokontrola, życzliwość, autentyczność, przyjazność, rycerskość, skromność, umiejętność dochowania tajemnic, dobry styl¹⁹².

Savoir-vivre: definicja i historia

Savoir-vivre, to ogłada, bon-ton, konwenans towarzyski, dobre maniere, znajomość zwyczajów, również form towarzyskich oraz reguł grzeczności, które obowiązują w danej grupie. Termin *savoir-vivre* pochodzi z języka francuskiego i składa się z dwóch czasowników. *Savoir* oznacza wiedzieć, natomiast *vivre* – żyć. Przez co *savoir-vivre* tłumaczyć można po prostu jako sztuka życia. Razem zestawione, tworzą powiązanie słów, przez które można rozumieć znajomość reguł grzeczności, form i obyczajów towarzyskich, a przez to umiejętność radzenia sobie w życiu oraz w trudnych sytuacjach¹⁹³.

W dawnych czasach Polska leżała na skrzyżowaniu szlaków podróżniczych oraz ważnych szlaków handlowych Europy, utrzymywała stosunki z zachodnią częścią Europy a dokładniej z Francją, Włochami i Niemcami. Granice leżały otworem, nie inaczej jak drzwi polskich domów, prawie o każdej porze. Chętnie przekazywano nowinki dotyczące mody, wydarzeń czy obyczajów. Wszystkie prądy kulturowe i kierunki filozoficzne docierały do Polski, oczywiście tego nie można być pewnym w zupełności, lecz znaleziony wyjątek tylko potwierdziłby regułę, niż zmienił postawione założenie. Korzystaliśmy ze wzorów z Zachodu jak i ze Wschodu, jeśli przypadły one do naszego gustu, czerpaliśmy z nich i dopasowywaliśmy do naszych nawyków i upodobań¹⁹⁴.

Od wieków budowała się polska gościnność, zasady w jaki sposób przyjmować gości, kto powinien przedstawiać przybyłych, kto powinien być

¹⁹¹ <http://sjp.pwn.pl/sjp/szlachetny;2526776.html> [dostęp: 20.06.2018].

¹⁹² S. Krajski, op. cit., s. 27.

¹⁹³ E. Pietkiewicz, *Savoir vivre dla każdego*, Diogenes, Warszawa 1997; *Savoir-vivre* <https://pl.wikipedia.org/wiki/Savoir-vivre> [dostęp: 14.07.2018].

¹⁹⁴ T. Rojek, *Polski savoir – vivre*, Interpress, Warszawa 1984, s. 10.

przedstawiony jako pierwszy (zasada precedencji), kto komu podaje pierwszy dłoń na przywitaniu, jak goście powinni być usadzeni wokół stołu, jak tytułować poszczególne osoby, by nikt nie został urażony itp. Ważne jest to, iż zasady te nie powstały bez powodu.

Otóż właśnie etykieta, która wykształtowała się przez wieki, jest przekazywana z pokolenia na pokolenie. Za to etykieta w biznesie czy polityce to już odrębny temat. Jest ona równie ważna jak słowa wypowiedane podczas spotkań prezydentów, partnerów w interesach, klienta z doradcą finansowym czy właścicieli dwóch firm. Jest ona w kręgach biznesowym, oficjalnych ściśle przestrzegana i znana na wysokim poziomie. Ma ona zastosowanie w ściśle określonych miejscach, natomiast, mimo że to zbiór sztywnych reguł, przejawia się on jednak delikatną elastycznością i dostosowaniem do zaistniałych warunków.

Każdy człowiek posiada imię i nazwisko, co daje mu wartość, pozwala mieć własną tożsamość, przestaje być po prostu nikim. Natomiast w świecie biznesu imię i nazwisko to za mało, dopiero w połączeniu z nienaganną reputacją oraz pozytywną opinią można zjednać sobie wielu ludzi, pozyskać sprzymierzeńców i otworzyć drzwi do kariery¹⁹⁵.

Podobny pogląd na filozofię – sztukę *savoir vivre* prezentuje Baronowa Nadine de Rothschild, która także dostrzega w niej wielkie możliwości w kształtowaniu wizerunku i komunikacji:

Można mieć szerokie znajomości, można zgromadzić wiele cennych dyplomów, zwiedzić cały świat, a być wciąż anonimowym podróżnym, jeśli w bagażu nie znajdzie się jedyny paszport, otwierający wszystkie granice i serca – sztuka *savoir-vivre/’u*¹⁹⁶.

Z kolei Hans Georg Schnitzer trafnie pointuje tę filozofię, pisząc:

Bądź taktowny i naturalny! Bądź wyrozumiały i gotów nieść pomoc! Bądź godny zaufania i punktualny! Równouprawnienie i partnerstwo też wymagają ładu, nie tyle z pychy i uznania swojej pozycji, ile z szacunku: dla kobiety jako nosicielki życia, dla wieku jako przekaźnika mądrości życiowej i dla czynu jako spoiwa wspólnoty¹⁹⁷.

Etykieta zawodowa

Etykieta powinna nadążać za zmieniającym się światem, przez co niektóre zasady są po prostu nieaktualne, dlatego też uzupełnianie braków w wiedzy o dobrym wychowaniu musi być również aktualizowane. W środowisku biznesowym oraz politycznym etykieta jest ważnym czynnikiem, niekiedy rzutującym na powodzenie np. negocjacji, przez co braki w takiej wiedzy są zauważalne bardzo szybko. Etykieta w biznesie obejmuje m.in. zagadnienia takie jak: pozdrowienie, powitania, zasady podczas uścisku dłoni, przedstawienie siebie

¹⁹⁵ G. Białopiotrowicz, *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Poltext, Warszawa 2009, s. 12.

¹⁹⁶ N. Rothschild, *Savoir vivre XXI wieku. Sztuka pięknego życia*, Zysk i S-ka, Warszawa 2006, s. 24.

¹⁹⁷ H.G. Schnitzer, *Poradnik współczesnego savoir – vivre’u*. Tłum. Stefan Kruś, Delta, Warszawa 1998, s. 22.

oraz innych, odpowiednie zajmowanie miejsc, poruszanie się (np. schody czy winda), ubiór, pożegnanie.

W środowisku biznesowym i politycznym istnieje dużo niejasności i zamieszania związanego z opisem zasad etykiety w biznesie. Stosowane są często zasady poznane w domu, gdzie starsi witają młodszych, kobieta podaje dłoń mężczyźnie w geście przywitania, jak również niekiedy jeszcze kobiety całowane są w rękę. Stosowanie takich zasadach w sytuacjach biznesowych, gdzie dyrektor na spotkanie przychodzi ze swoją asystentką, sprawia, iż nie jesteśmy pewni komu powinniśmy pierwszemu podać rękę, kogo pierwszego przepuścić w wejściu, kto pierwszy powinien zająć miejsce¹⁹⁸?

Zachowania niepoprawne spowodowane są więc często myleniem ról w jakich osoby występują. Inaczej bowiem należy zachowywać się prywatnie, inaczej też powinno wyglądać spotkanie biznesowe, podczas którego obowiązują odmienne od towarzyskich, zasady zachowań etykietałnych. Grażyna Białopiotrowicz charakteryzuje je następująco:

Główna zasada etykiety biznesowej brzmi: W biznesie i w polityce płeć nie istnieje. Oznacza to, że w sferze biznesu i polityki liczy się status człowieka, jego miejsce w strukturze organizacji- jego stanowisko, rola, jaką, aktualnie odgrywa oraz ważne są okoliczności spotkania, a płeć uczestników jest bez znaczenia. W każdej firmie lub organizacji partyjnej hierarchia i jej struktura są jasno określone: wiadomo, kto i od kogo jest ważniejszy. Ta zasada pozwala nam znaleźć odpowiedź na wiele pytań typu: Jak się zachować?¹⁹⁹.

Pojęcie etykiety było różnie rozumiane, podlegało ewolucji. Sam wyraz etykieta pochodzi z języka francuskiego (*étiquette*) i oznaczał początkowo znak, który stawiano na pograniczach posiadłości ziemskich. Następnie nazwa ta służyła do określenia nalepek na produktach, jeszcze w innych językach oznaczała kartki w notesie, notatniku²⁰⁰. Inna zaś definicja, podana przez Elisabeth Bonneau, mówi, że etykieta pochodzi od francuskiego słowa (*étiquette*) oznaczającego kawałek papieru i dopiero od czasów Ludwika XIV zyskała swoje obecne znaczenie. Oznaczano wtedy etykietami, czyli małymi karteczkami miejsca w ogrodzie królewskim, po których nie wolno było chodzić. Na etykietach zapisywano również rangę gości, aby nie było nieporozumień związanych z przywitaniem – kto komu powinien się uklonić²⁰¹.

Następna definicja, bardziej aktualna, mówi o tym, że etykieta to w danej grupie społecznej lub w określonym środowisku to obowiązujący zbiór sposobów zachowania, norm, rytuałów, zwyczajów i form towarzyskich. Etykieta może być nieformalna, czyli taka, która jest przekazywana słownie między uczestnikami określonej społeczności, bądź formalna, czyli ustalona oraz spisana²⁰². Etykieta

¹⁹⁸ G. Białopiotrowicz, op.cit., s. 146.

¹⁹⁹ Ibidem, s. 148.

²⁰⁰ H.G. Schnitzer, op.cit., s. 16.

²⁰¹ E. Bonneau, *Wielka księga dobrych manier*. Tłum. M. Jatowska, RM, Warszawa 2010, s. 8.

²⁰² G. Białopiotrowicz, op.cit. s. 143.

bywa tu często kodeksem, według którego dana społeczność musi postępować, np.: kodeks rycerski lub kodeks *bushido*, w których to oprócz norm zachowania znajdują się również informacje odnośnie do postaw moralnych, kierunków dążenia w życiu i określony sposób myślenia.

Stanisław Krajski definiuje etykietę jako część szerokiego *savoir-vivre'u*, i jeśli ktoś sprowadza *savoir-vivre* tylko do etykiety, lub też próbuje wyodrębnić ją z *savoir-vivre'u* i stosować samą etykietę, to wtedy pojawia się forma pustego ceremoniału, który jest przyjęty tylko w danym środowisku²⁰³.

Etykieta opierająca się na rozsądku, uprzejmości i logice jest po prostu wynikiem ewolucji zasad. Określa ona obszar, po którym należy się poruszać, są to również zasady gry, które zanim zaczniemy się liczyć w grze, należy dogłębnie poznać, by liczyć się w tej grze w przyszłości. Etykieta natomiast nie mówi, nam o tym, że trzeba zmieniać swój charakter, by być uprzejmym. Nieprawdą jest również, że osoby stosujące zasady etykiety to snoby, lecz osoby duchowego człowieka, jak również dla nadania odpowiedniej roli w życiu, kształtowania intelektu oraz woli. Etykieta jest procesem, który, pobudza rozwój kultury oraz cywilizacji²⁰⁴. Etykietę można również porównać z protokołem dyplomatycznym, który jest zestawieniem reguł poprawnego zachowania dyplomaty, są to normy, którymi powinni się oni posługiwać w kontaktach urzędowych z władzami na różnych szczeblach.

Czy *savoir vivre*, ogłada, dobre maniery, bon ton, konwenans towarzyski to jest jedno i to samo? Terminy te używane są zamiennie w mowie potocznej, ale i przez niektórych autorów. *Savoir vivre* jest jednak czymś więcej, czymś, co daleko wykracza poza obszary objęte przez znaczenia tych terminów (Krajski, Pietkiewicz) *Savoir-vivre* rozumiany w całości jest sposobem na życie i sztuką, którą codziennie się uprawia, w perspektywie całego życia, w każdym momencie i wokół najważniejszych spraw, gdzie rozwija się siebie, swój intelekt, kształtuje swoją wolę jak również inne obszary, w oparciu o kształtowanie cnoty, umiejętności, sprawności oraz zabiegając o bogaty zespół wartości²⁰⁵. Z kolei: „Etykieta zawsze stanowi język kurtuazji, ale nie tylko do niej się ogranicza jest też językiem manifestacji wszelkich pozytywnych odniesień, wyższej kultury, szacunku dla drugiego, troski o niego”²⁰⁶. Tak więc zasady *savoir vivre* leżą zawsze u podstaw etykiety (czy jakiegokolwiek protokołu) i wyznaczają ich wskazania.

Co to jest etykieta? Jedni określają jako: „formy cywilizowanego zachowania” czy „specjalna forma ceremonialnego zachowania”, lub „powszechnie przyjęte zasady właściwego zachowania”. Inni charakteryzują ją jako: „ceremonialny sposób zachowania i ubierania się podlegający ustalonemu porządkowi

²⁰³ S. Krajski, *Savoir-vivre jako sztuka życia. Filozofia savoir-vivre*, SGK, Warszawa 2007, s. 15.

²⁰⁴ Ibidem, s. 17.

²⁰⁵ Ibidem, s. 18.

²⁰⁶ Ibidem.

szczególnych uroczystości” lub „międzynarodowy język kurtuazji”. Etykieta jest więc zbiorem zasad zachowania, ale jest to zbiór tylko tych najbardziej szczegółowych, drobiazgowych zasad dotyczących bardzo konkretnych, ściśle określonych sytuacji. W skład etykiety nie wchodzi zasady ogólne. Jest ona przecież zbiorem zasad określających formy zachowania, a nie zbiorem ogólnych reguł postępowania

Natomiast Irena Kamińska-Radomska podaje definicję etykiety biznesu, zawodowej:

Etykieta biznesu jest zbiorem zasad, właściwych zachowań w życiu zawodowym i społecznym. Jest to międzynarodowo uznany system kurtuazji i form, który służy tworzeniu, utrzymaniu i normowaniu stosunków międzyludzkich w sytuacjach służbowych²⁰⁷.

Integralne połączenie ogólnie przyjętych zasad dobrych manier wraz z elementami profesjonalnego zachowania w sytuacjach z życia zawodowego.

Precedencja – zasada pierwszeństwa

Zwykle głównym problemem związanym z tym, kto komu udziela pierwszeństwa w określonych sytuacjach jest brak wystarczającej wiedzy na ten temat. Przeważnie z precedencją kojarzymy protokół dyplomatyczny oraz związane z nim zasady pierwszeństwa szefa misji dyplomatycznej oraz kolejność w jakiej witają się, siadają czy przemawiają dyplomaci w trakcie oficjalnych spotkań.

Do czynienia z precedencją mamy zarówno w życiu służbowym, jak i prywatnym, dlatego bardzo ważne jest, by rozróżnić sytuację w jakiej jesteśmy. Stosując zasady pierwszeństwa nie spotkamy się z sytuacją problematyczną podczas przedstawiania siebie i osób nam znanych, rozsadzania osób przy stole czy zajmowania miejsc w samochodzie²⁰⁸.

W głównej mierze zasada pierwszeństwa znajduje zastosowanie oraz posiada znaczącą funkcję w życiu zawodowym czy publicznym. To właśnie dzięki precedencji, możliwe jest uzgodnienie odpowiedniej kolejności witania oraz przedstawiania przybyłych gości, ponieważ reguluje ona podczas spotkań formalnych wzajemne stosunki pomiędzy zaproszonymi gośćmi, poprzez wskazywanie np.: kto oraz gdzie powinien zająć miejsce przy stole, kto i komu powinien przedstawić się jako pierwszy oraz w jaki sposób osoby powinny zajmować miejsce w samochodzie²⁰⁹.

Zasada ta nie ma celu ujmowania wartości innym zasadom etykiety zawodowej, lecz celem tej reguły jest podkreślenie statusu osób, które ze różnych powodów oraz względów na to zasługują. W dzisiejszych czasach bardzo ciężko byłoby funkcjonować bez określonych w protokole dyplomatycznym reguł, z racji tego, że pomagają one zacieśniać relacje międzyludzkie, tworzyć przyjazną atmosferę,

²⁰⁷ I. Kamińska-Radomska, *Etykieta biznesu, czyli międzynarodowy język kurtuazji*, Studio Emka, Warszawa 2020.

²⁰⁸ A. Jarczyński, *Etykieta w biznesie. Praktyczny poradnik savoir-vivre'u*, Helion, Gliwice 2015, s. 49.

²⁰⁹ Ibidem.

podczas rozmów oraz pomaga w porozumieniu między stronami w trudnych sytuacjach konfliktowych. Co ważne jest również kierunkowskazem do okazywania szacunku, który powinniśmy przejawiać w stosunku do każdej osoby, bez względu na wiek, płeć czy rangę. Precedencja wypracowała sobie kanon, przyjętych powszechnie przepisów, które dotyczą zasad dobrego zachowania, podczas stosunków służbowych, dyplomatycznych, jak i towarzyskich, które należy praktykować oraz traktować poważnie²¹⁰.

Poniżej zostanie omówionych kilka sytuacji, dzięki którym nie powinniśmy posiadać wątpliwości w jaki sposób wyznaczać kolejność osób oraz opierając się na ich treści zdecydować kto oraz komu powinien ustąpić pierwszeństwa.

Zajmowanie miejsc podczas przyjęcia

Często spotkania służbowe są połączone z przyjęciem lub bankietem zasiadanym, na którym bardzo istotną rolę odgrywają miejsca przy stole oraz osoby, które powinny je zająć. Tak samo jak w życiu prywatnym trudno jest rozmieścić gości w taki sposób, by każda z osób była ze swego miejsca zadowolona, natomiast odpowiednie rozmieszczenie gości nie jest niewykonalne. Nieznajomość zasady pierwszeństwa powoduje, że czasem organizatorzy proszą o zajmowanie dogodnych miejsc bez ustalania żadnej hierarchii. Natomiast sprawa komplikuje się w momencie, kiedy na przyjęcie przybywa ważna osoba. Zarówno goście nie wiedzą, jak powinni się zachować oraz przybyły gość również znajduje się w niejasnym położeniu, dlatego też, by uniknąć nieprzyjemnych sytuacji oraz by nikt nie poczuł się urażony najdogodniej skorzystać z zasady pierwszeństwa oraz według niej rozmieszczać gości. Zasada pierwszeństwa w sytuacjach biznesowych oraz w protokole dyplomatycznym jest oparta na statusie oraz na randze, nie kierujemy się tutaj wiekiem, płcią czy czynnikami społeczno-sytuacyjnymi, np. bycie gospodarzem, gościem honorowym, gościem zagranicznym, etc.

W myśl reguły precedencji gość główny, czyli najważniejszy gość z najwyższą rangą, zajmuje miejsce po prawej stronie gospodarza (kierujemy się tutaj prawą ręką gospodarza), który powinien zajmować miejsce na szczycie stołu, czyli przy jego krótkiej krawędzi. Drugie pod względem ważności jest miejsce po lewej stronie gospodarza, o ile nie ma wielu gości oraz nie ma współgospodarza to goście o coraz niższej randze powinni zajmować miejsca naprzemiennie po prawej oraz lewej stronie gospodarza, zajmując miejsca coraz bardziej oddalone od gospodarza. Wersja ta jest najprostsza²¹¹.

Inną sytuacją, podczas której rozsadzamy gości, jest przyjęcie, podczas którego goście przychodzą wraz z osobami towarzyszącymi. Wówczas kierujemy się zasadą rozsadzania kobiet – nie powinny one siedzieć obok siebie oraz

²¹⁰ <http://www.psz.pl/100-etykieta/zasada-precedencji-czyli-kto-przed-kim-a-kto-za-kim> [dostęp: 02.09.2019].

²¹¹ I. Kamińska-Radomska, *Kultura biznesu, normy i formy*, PWN, Warszawa 2011, s. 160.

umieszczenia mężczyzn w taki sposób, by kobiety oraz mężczyźni siedzieli naprzemiennie. Jeśli nie jest to możliwe, wtedy zasada rozmieszczenia kobiet musi być zachowana, natomiast dwóch mężczyzn obok siebie nie będzie dużym odstępstwem od zasady głównej.

Kolejną, co do ważności, jest zasada określająca sytuację, w której rozsadzamy pary małżeńskie. Uważa się, że pary małżeńskie dyskutują prywatnie w domu, więc na przyjęciu mogą nawiązać kontakt z innymi ludźmi. Małżonkowie podczas przyjęcia z osobami towarzyszącymi powinni być traktowani, jak równi sobie, niezależnie od tego, kto jest gościem, a kto osobą towarzyszącą oraz niezależnie od płci. Wyjątek stanowią tu młode stażem małżeństwa i narzeczeni, których nie rozsadzamy. W zależności od liczby przybyłych osób na przyjęcie, nie zawsze uda się rozsadzić wszystkich stosując się do każdej panującej reguły. Jeżeli ze względu na różną liczbę mężczyzn oraz kobiet nie uda się ich odpowiednio rozsadzić, należy po prostu kierować się ważnością poszczególnych zasad, eliminując te, które są najmniej ważne²¹².

Miejsca w samochodzie

Nie wszyscy wiedzą, że rozmieszczenie miejsc w samochodzie ma swoje znaczenie i niekoniecznie jest zgodne z przeświadczeniem, że zawsze będzie to miejsce z tyłu po prawej stronie. Jeżeli samochód prowadzi wynajęty szofer czy zawodowy kierowca, np.: w taksówce bądź limuzynie, miejsce z tyłu po prawej stronie faktycznie jest miejscem honorowym, kolejne z rzędu ważności jest miejsce z tyłu po lewej stronie, czyli za kierowcą, następne miejsce to z tyłu na środku, natomiast miejscem dla osoby najniższej rangą jest miejsce obok kierowcy z przodu. Jest to układ rozmieszczenia osób w przypadku, kiedy w samochodzie będzie 5 osób wraz z kierowcą. Jeżeli samochodem będą poruszały się 4 osoby, wówczas sytuacja wygląda podobnie, czyli najważniejsze miejsce jest z tyłu po prawej stronie, kolejne z tyłu po lewej stronie, a ostatnie z przodu obok kierowcy.

Odmianą sytuację stanowi ta, w której samochód prowadzi właściciel. Jest to właśnie ta sytuacja, kiedy prawe miejsce z tyłu przestaje być już tym najważniejszym. W takiej sytuacji osoba o najwyższej randze powinna usiąść obok kierowcy, kolejna- zająć miejsce za nią, osoba trzecią rangą powinna usiąść za kierowcą, a osoba o najniższej randze siedzieć będzie z tyłu na miejscu środkowym²¹³.

Według zasad etykiety bardzo elegancko jest otworzyć drzwi gościowi, przez co wskazujemy jego miejsce w samochodzie, następnie te drzwi zamykamy. Jest to gest niewymagający wysiłku, natomiast jest gestem bardzo miłym. Patrząc na tę samą sytuację od strony etykiety towarzyskiej, mężczyzna będzie traktować w sposób uprzywilejowany kobietę, osoba młodsza osobę starszą, a gdy sytuacja

²¹² Ibidem, s. 162.

²¹³ Ibidem, s.163.

jest służbowa wtedy osoba niższa rangą będzie traktowała osobę wyższą rangą w sposób uprzywilejowany oraz gospodarz swego gościa.

Jeżeli wyższą rangą jest kobieta, musi ona pamiętać o drobnym szczególe podczas wsiadania do samochodu, a mianowicie chodzi o złączenie kolan. W sytuacjach służbowych preferowanym strojem jest garsonka, której elementem jest sukienka lub spódnica, tak więc by uniknąć faux pas należy usiąść na siedzeniu tyłem, po czym złączone razem nogi umieścić w samochodzie²¹⁴.

Zasada pierwszeństwa w windzie

Precedencję w windzie określić można jako osobny twór, przez to, że nie ma tutaj niczego wspólnego z wyżej wymienionymi elementami. Nie górują tutaj zasady rangi, hierarchii czy statusu, nie kierujemy się również zasadami etykiety towarzyskiej, czyli przepuszczania osób starszych czy kobiet. Wejście do windy przypomina bardziej zasady zachowywania się w zwyczajnej kolejce. Osoby, które pierwsze powinny do windy wejść są to osoby uprzywilejowane w rozumieniu kondycji fizycznej, czyli mamy tu na myśli osoby niepełnosprawne, kobiety w ciąży czy osoby w wieku dużo starszym.

Kolejne osoby, to osoby, które po prostu były przy windzie jako pierwsze. Działa to na zasadzie wyżej wymienionej kolejki. Nie ma tutaj zasady, który mówi o tym, że przepuszczamy osoby wyższe rangą, czyli na przykład: oczekując na swoją kolej wejścia do windy, zauważymy zbliżającego się szefa, który najprawdopodobniej nie zmieści się już do windy, nie mamy reguły czy obowiązku przepuszczania go i nie będzie to absolutnie sytuacja naganna. Przepuszczanie osoby wyższej rangą jest jedynie naszą dobrą wolą.

Podobnie wygląda wychodzenie z windy, osoby stojące najbliżej wyjścia powinny wychodzić jako pierwsze i nie zważać na sytuację, w której mężczyźni stoją pierwsi i za wszelką cenę starają się wypuścić pierwsze kobiety. Nie jest to sytuacja prawidłowa, ze względu na możliwe utrudnienia dla innych osób znajdujących się wewnątrz windy oraz niepotrzebnie wydłuża się czas wyjścia z windy. Jeśli natomiast osoby stojące jako pierwsze, nie wysiadają na piętrze, na którym winda się zatrzymuje, również powinny z niej wyjść, umożliwić bezproblemowe wyjście innym osobom, po czym wrócić i zająć miejsce wewnątrz.

Zapomnianym oraz już rzadko praktykowanym acz miłym gestem jest pozdrowienie przez osobę wchodzącą do windy inne osoby już w niej będące. Jeżeli nie jesteśmy na tyle śmiali, by przywitać się słownie – wystarczy uśmiech i skinienie głową. Jeżeli powitania nie było, zamiast pożegnania możemy podziękować oraz wyjść. Oczywiście zachowujemy również podstawowe zasady kulturalnego poruszania się w miejscach publicznych, mam tutaj na myśli głównie zachowania takie jak: rozmowy nieprzeszkadzające innym uczestnikom zarówno

²¹⁴ Ibidem.

telefoniczne jak i z drugą osobą, niespożywanie jedzenia, kulturalne zachowanie, niepalenie papierosów (co i tak jest zabronione na mocy prawa w Europie)²¹⁵.

Powitanie

W zależności od sytuacji, czyli zawodowej bądź towarzyskiej osoba niższa rangą wita osobę o randze wyższej na przykład: mężczyzna kobietę, pracownik swojego szefa, uczeń nauczyciela, osoba młodsza osobę starszą. Powitanie słowne jest oznaką szacunku dla osoby wyższej rangą, natomiast to osoba ważniejsza decyduje, czy zatrzyma się na wymianę kilku słów oraz czy poda rękę w geście powitania. Natomiast w trakcie imprez towarzyskich to kobieta jako pierwsza wyciąga dłoń na powitanie, mimo że na przykład: osoba, z którą się wita jest mężczyzną oraz jest jej szefem²¹⁶. Wchodząc do pomieszczenia czy miejsca, w którym już ktoś przebywa, nie zważając na wiek, rangę czy płeć, zawsze wita się osoba wchodząca. Spotykamy się również z sytuacjami, w których powinniśmy zrezygnować z powitania, chodzi głównie o spotkanie kogoś w toalecie, w kościele, witanie się nad osobą siedzącą nisko, przez stół lub biurko.

***Dress code* kobiety oraz mężczyzny.**

Nasze dobre maniery przejawiają się naszym nienagannym zachowaniem, lecz nie tylko, świadczy o tym również prezentowany przez nas strój, który jest wyrazem szacunku do innych ludzi oraz przede wszystkim do nas samych. Znane nam zasady odpowiedniego ubioru zostały sporządzone na przestrzeni wielu lat przez osoby doświadczone w biznesie. Aktualnie odbiegają one delikatnie od pierwotnych i są one zdecydowanie bardziej swobodne, lecz niemniej jednak brak formalnego stroju podczas sytuacji jego wymagającej, może zostać odebrana jako brak szacunku wobec osoby bądź osób, z którymi w danej sytuacji się znaleźliśmy. Strój formalny zarówno u kobiet jak i u mężczyzn można porównać do opakowania towaru, liczy się w nim zarówno odpowiedni kolor, szata graficzna i ogólny wygląd opakowania, tak samo jest z formalnym strojem²¹⁷.

Warto rozpocząć od stroju kobiety, z racji płci. Strój kobiecy, ogólnie mówiąc, powinien być elegancki, prosty, drogi, tj. wysoki jakościowo, dobrze dobrany, dodatki powinny pasować do całości, włosy w ogólnym uporządkowaniu oraz nie powinien odsłaniać zbyt dużo nagich części ciała. Należy unikać odsłoniętych ramion, czyli zakładamy koszulę z długim rękawem bądź takim, który zasłoni ramiona. Należy również dobrać sukienkę lub bluzkę, która nie posiada zbyt głębokiego dekoltu. Osoby noszące bluzki za krótkie odsłaniające brzuch również nie będą widziane jako osoby profesjonalne, ta

²¹⁵ Ibidem, s. 163.

²¹⁶ B. Pachter, *Biznesowy savoir-vivre. Wszystko, co szanujący się biznesmeni o etykiecie wiedzieć powinien*, Onepress, Gliwice 2008, s. 20.

²¹⁷ P. Mildner, *Podstawy etykiety, czyli wiza do Świata Biznesu*, AKADE, Warszawa 2000, s. 57.

sama sytuacja ma miejsce przy doborze butów, tutaj nie wypada, by palce czy pięta były odsłonięte. Prezentowanie nieodpowiednich odsłoniętych części ciała u kobiety świadczy o braku profesjonalizmu, tak więc strój jest tym bardziej formalny, im mniej z niego możemy wychwycić informacji dotyczących o prywatnej dziedzinie życia kobiety²¹⁸.

Za najbardziej profesjonalny ubiór dla kobiety uważa się garsonkę, czyli kombinację sukienki oraz żakietu lub spódnicy i żakietu. Opcja z sukienką jest o tyle wygodną formą, że nie musimy dobrać odpowiedniej bluzki lub koszuli oraz jeżeli jesteśmy na spotkaniu w restauracji a później jesteśmy zaproszone na przyjęcie, wystarczy zmiana kilku dodatków do sukienki i sama sukienka może stać się odpowiednim ubiorem na przyjęcie. Kobieta wybierając swoją garderobę, powinna pamiętać o materiałach wysokiej jakości, z których wykonane jest jej ubranie. Jest to ważne ze względów wizualnych, jak również ze względu na komfort noszenia przez wiele godzin, w naturalnych materiałach, wysokiej jakości skóra lepiej oddycha. Należy unikać kostiumów o wyrazistych wzorach oraz deseniach, trudno je komponować z dodatkami, poza tym nie wzbudzają one autorytetu.

Najbardziej preferowane są stroje jednokolorowe lub z delikatnym deseniem, w kolorach czerni, granatu, bieli oraz szarości. Nie są one jednak wymagane, kobiety mogą korzystać z szerokiej gamy kolorów i kolory typu czerwony, różowy, zielony czy niebieski nie są zakazane o ile nie są w tonacji jaskrawej, a są raczej pastelowe i neutralne. Takie kolory nie są zakazane w ogólnym protokole i można z nich korzystać, należy natomiast pamiętać, że nie w każdej firmie jest na to zezwolenie. Istnieje również inna forma ubioru kobiety, jakim jest kostium ze spodniami, czyli inaczej spodniem. Jednak taki strój według badań nie wzbudza autorytetu w takim samym stopniu w jakim wzbudza garsonka²¹⁹.

Ważnym elementem kobiecego stroju jest żakiet, który w zależności od wzrostu może mieć różną długość, lecz nie krótszy niż pasek spódnicy lub spodni. Jeżeli decydujemy się na krótki żakiet, powinniśmy wybrać do niego długą spódnicę, która prezentuje się zdecydowanie lepiej niż krótka, natomiast w przypadku długiego żakietu spódnica powinna być w wersji krótszej, czyli nad kolano. Decydując się na sukienkę do pracy, nie powinna być ona z cienkich i prześwitujących materiałów. Najlepiej, jeśli będzie to szmizjerka, nie dłuższa niż 6 cm za kolano oraz nie krótsza niż 6 cm od środka kolana. W przypadku spodni również nie mogą być za krótkie i powinny sięgać kostki, nie odpowiednie są spodnie do połowy łydki.

Posiadając już ogólną wiedzę na temat biznesowego ubioru kobiety, przejdźmy do dodatków. Jednym z bardziej eleganckich kobiecych dodatków

²¹⁸ G. Białopiotrowicz, op.cit., s. 54.

²¹⁹ Badania według *The Protocol School of Washington*, według których uważa tak 98% ankietowanych w Europie.

jest apaszka, najlepiej sprawdzi się ta z jedwabiu lub najwyższej jakości bawełny. Jest ona ożywieniem całego stroju oraz skupieniem uwagi na twarzy. Kolejnym ważnym elementem stroju są buty. Powinny być one zakryte i z obcasem wygodnym nie wyższym niż 6 cm²²⁰.

Następnym jest strój męski. Najbardziej formalnym strojem męskim jest frak z białą muchą, stąd nazywany też *white tie*. Marynarka powinna być koloru czarnego lub granatowego, spodnie tego samego koloru, do tego biała koszula oraz biała mucha. Nosi się go zazwyczaj wieczorem, rzadziej w ciągu dnia. Do stroju należy również kamizelka, szelki, spinki do mankietów oraz dobre buty. Kolejnym, formalnym ubiorem, jest smoking z czarną muchą – *black tie*, jest on mniej formalny niż frak. Natomiast zarówno frak jak i smoking nie są w dzisiejszych czasach strojami stosowanymi przez mężczyzn w firmach. Takie stroje prezentują rodziny królewskie, głowy państw bądź bardzo wysoko postawione osoby.

Najbardziej powszechnym strojem stosowanym przez mężczyzn jest garnitur. Mężczyźni stosują go, zarówno podczas spotkań formalnych jako strój wizytowy, półformalny oraz jako strój typu sportowa elegancja. Zmieniane są tylko kolory koszul. Na taki strój składa się marynarka jednorzędowa lub dwurzędowa, w kolorze czarnym, granatowym lub szarym, nie stosuje się kolorów brązowych. Biała koszula, która jest najbardziej formalna z kołnierzem wykładanym lub łamanym. Całość dopełnia krawat lub muszka, które nie są mocno ograniczone kolorystycznie lub graficznie. Do kompletu zaliczane również są spodnie w kolorze marynarki, skarpetki, buty oraz dodatki typu zegarek.

Bardzo popularnym strojem jest na przyjęciach mniej formalnych strój – sportowa elegancja. Bywają sytuacje, które wymagają właśnie takiego stroju i o ile zapewne kobiety nie mają problemu z rozróżnieniem stroju formalnego od sportowej elegancji, tak często mężczyźni niekoniecznie wiedzą, co w tej sytuacji powinni założyć. Jak sama nazwa wskazuje mimo mniej formalnego charakteru nie powinniśmy pojawić się na przyjęciu w koszulce, spodenkach oraz sandałach, lecz w odpowiednio wystylizowanej mniej formalnej eleganckiej odsłonie. Zazwyczaj na taki ubiór składa się sportowa marynarka, która może być z widocznym deseniem, do tego spodnie ze skórzanym paskiem, niemuszającym pasować idealnie do butów oraz koszulka typu polo. Do takiego stroju pasują również męskie apaszki oraz chusteczki do kieszonki. Nie zakładamy krawata ani muszki²²¹.

Formalny strój męski jest mniej skomplikowany niż formalny strój damski. Kobieta musi strojem pokazywać swą inteligencję, w pewnym stopniu pozbawiać się swej kobiecości, by nie prowokować wyglądem, u mężczyzn

²²⁰ I. Kamińska-Radomska, *Kultura biznesu...*, s. 232.

²²¹ L. Jabłonowska, G. Myśliwiec, *Współczesna etykieta pracy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 102.

zaś o ile w dawnych czasach przestrzegało się wszystkich strojów formalnych, tak aktualnie najważniejszym strojem jest garnitur z krawatem, który jest odpowiedni na wszystkie sytuacje, zarówno formalne w pracy, jak i formalne w życiu towarzyskim.

9.3. Założenia metodologiczne badań

Celem badań jest poznanie ocen pracowników wybranej firmy na temat roli etykiety zawodowej oraz analiza znajomości wybranych zasad. Postawiona teza brzmi następująco: Pracownicy wybranej firmy stosują zasady etykiety zawodowej, jednak konieczne są działania skierowane na pogłębienie ich wiedzy oraz postaw w tym zakresie.

By pomóc zidentyfikować daną tezę wysunięto następujące hipotezy:

H1. Można założyć, że pracownicy wybranej firmy będą wysoko i pozytywnie oceniać rolę etykiety zawodowej.

H2. Wybrani pracownicy prezentują wysoki poziom wiedzy na temat etykiety zawodowej.

H3. Badane osoby oceniają pozytywnie etykietę zawodową i jej praktyczne zastosowanie.

H4. Badani respondenci znają oraz stosują wybrane zasady etykiety zawodowej.

Badania przeprowadzono za pomocą metody sondażu diagnostycznego, która opiera się na zbieraniu odpowiedzi na pytania. Technika wybraną do przeprowadzenia badania jest ankieta, natomiast narzędziem do zbierania informacji jest autorski kwestionariusz ankiety, który został wysłany za pośrednictwem serwisu internetowego www.interankiety.pl oraz w wersji papierowej do 10 oddziałów wybranej firmy i osobiście, w wersji papierowej, do dwóch oddziałów lubelskich.

Obiektem badań była firma Open Finance. Jest to jedno z największych pośrednictw finansowych w Polsce, działające od 2004 roku. Bezpłatnie porównuje oferty kredytowe banków, zarówno kredytów hipotecznych, jak i gotówkowych, ofert inwestycyjnych oraz ubezpieczeniowych. Obejmuje około 1000 ekspertów finansowych w całej Polsce. Z usług tej firmy skorzystało około 3 miliona ludzi. Oddziały firmy dzielą się na oddziały stacjonarne oraz tak zwane oddziały mobile, w których to doradcy dojeżdżają również do swoich klientów. Firma współpracuje z drugą o zasięgu ogólnopolskim w zakresie pośrednictwa nieruchomości HomeBroker. Przedsiębiorstwo posiada około 130 placówek. W ofercie znajdują się kredyty mieszkaniowe, gotówkowe, produkty inwestycyjne oraz produkty ubezpieczeniowe. Od kwietnia 2011 roku Open Finance jest notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie²²².

²²² https://pl.wikipedia.org/wiki/Open_Finance [dostęp: 06.07.2021].

Próbkę badawczą dobrano w sposób celowy spośród pracowników ogólnopolskiej firmy Open Finance S.A. Wyłoniono 111 osób, które można scharakteryzować poprzez przyjęte zmienne społeczno-demograficzne:

- płeć – większość badanych stanowili mężczyźni: 57,7% w stosunku do 42,3% kobiet;
- wiek – zdecydowana przewaga ludzi młodych (20–40 lat – 81%, w tym: 37,8% to ludzie od 21 do 30 roku życia i 35,1% w wieku od 31 do 40 lat); w dalszej kolejności osoby z przedziału wiekowego 41–50lat –15,3% oraz z przedziału 20 lat i mniej – 8,1%, zaś najmniej liczna grupa respondentów to osoby powyżej 50 lat – 3,6%);
- miejsce zamieszkania – większość badanych – 63% zamieszkuje w miastach poniżej (36,9%) i powyżej (27%) 300 tys. mieszkańców. Natomiast pozostali mieszkają w małych aglomeracjach miejskich (23%) i na wsi (14%);
- zajmowane stanowiska pracy – ponad trzy piąte ogółu badanych to doradcy na różnych szczeblach (63%), czyli osoby zajmujące się pomocą i wyszukiwaniem najlepszej oferty dla klientów, którzy potrzebują finansowania prywatnie oraz dla firmy, chcący lokować oszczędności oraz korzystać z ubezpieczeń. Wśród respondentów znalazło się również 14 asystentek (13% badanych) oraz 7 dyrektorów oddziału (6% ankietowanych).

9.4. Etykieta zawodowa w ocenach badanych pracowników

Pytania kwestionariuszowe odnosiły się do wielu zagadnień etykiety i związanych z nimi zasad. Udzielone odpowiedzi pozwoliły poznać opinie i oceny respondentów na temat tych zagadnień. Uzyskane wyniki przedstawione zostaną w formie graficznej – tabel i wykresów. W celu przejrzystości połączono je i przedstawiono w kilku tematycznych grupach:

- wiedza i znaczenie etykiety w życiu zawodowym;
- zasada pierwszeństwa, precedencji;
- ubiór;
- komunikacja;
- zachowania podczas przyjęć;
- część zasad ogólnych.

Znajomość i znaczenie etykiety w życiu zawodowym

Pierwsze z pytań odnosiły się do oceny znajomości przez badanych pracowników definicji samej etykiety i ich oceny na temat znaczenia etykiety w sferze służbowej oraz jej wpływu na jakość pracy.

Wyniki przedstawiono w poniższych tabelach i wykresach (patrz wyk. 9.1 oraz wyk. 9.2 na s. 192).

Tabela 9.1. Czy zna Pani/Pan definicję etykiety zawodowej?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	74	66,67%
Nie	28	25,23%
Nie wiem	9	8,11%

Źródło: opracowanie własne

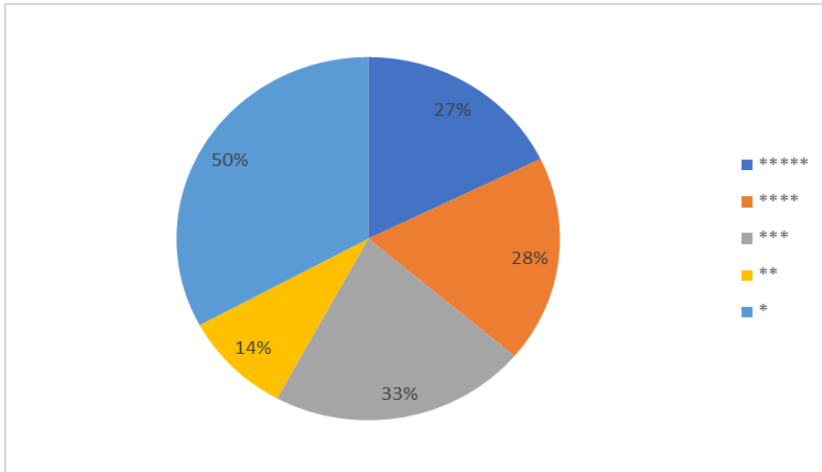
Jak wynika z powyższej tabeli prawie dwie trzecie (67%) osób deklaruje znajomość pojęcia etykiety. Co czwarty badany (25%) stwierdził, że nie zna definicji etykiety, a pozostałe 8% nie wiedziało, jak odpowiedzieć na to pytanie.

Tabela 9.2. Czy etykieta zawodowa jest potrzebna w wykonywanej przez Panią/Pana pracy?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	80	72,07%
Nie	23	20,72%
Nie wiem	8	7,21%

Źródło: opracowanie własne

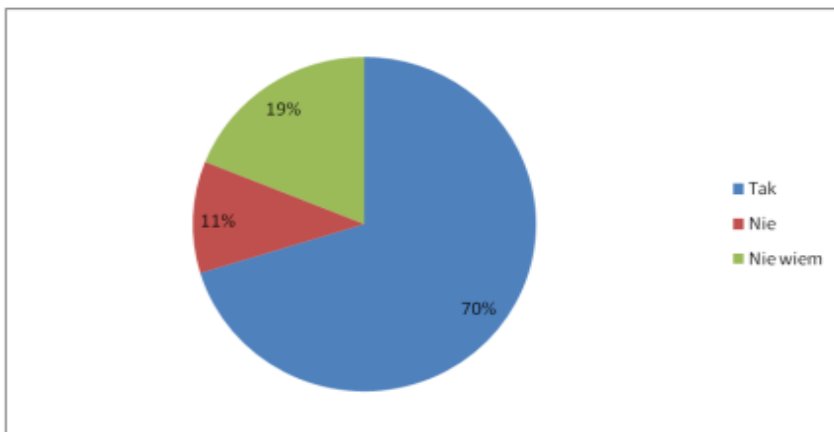
Tu również daje się dostrzec pozytywne tendencje dotyczące znaczenia etykiety w wykonywanej przez respondentów pracy. Bowiem 80 ze 111 ankietowanych (72%) potwierdza, jej potrzebę. Natomiast 23 osoby (21%) uważa, że nie jest ona przydatna, a pozostałe 8 osób (7%) nie jest w stanie określić poziomu przydatności etykiety w wykonywanej przez siebie pracy. Patrząc pozytywnie należy doceniać dobre opinie zdecydowanej większości osób, jednak pozostała – jedna trzecia pracowników, deklarująca sceptycyzm i brak zdania, wskazuje na obszar ewentualnej pracy szkoleniowej w tym zakresie, co potwierdza założona tezę.



Wykres 9.1. Jak ocenia Pani/Pan poziom swojej wiedzy na temat etykiety?

Źródło: opracowanie własne

Rozkład powyższego wykresu wskazuje na stosunkowo wysoki poziom wiedzy etykietalnej wśród pracowników Open Finance. Sumując trzy pierwsze zakresy: najwyższy (5 stopniowy -27%), odrobinę niższy (28%) oraz średni stopień znajomości etykiety (33%) otrzymujemy wysoki wskaźnik 81% osób uznających się za kompetentnych w dziedzinie etykiety. Natomiast pozostałe 19% respondentów (14% dla niskiej znajomości etykiety oraz 5% dla znikomej znajomości) jest zbieżna z wynikami z powyższych tabel i wskazuje zasadność postawionej tezy.



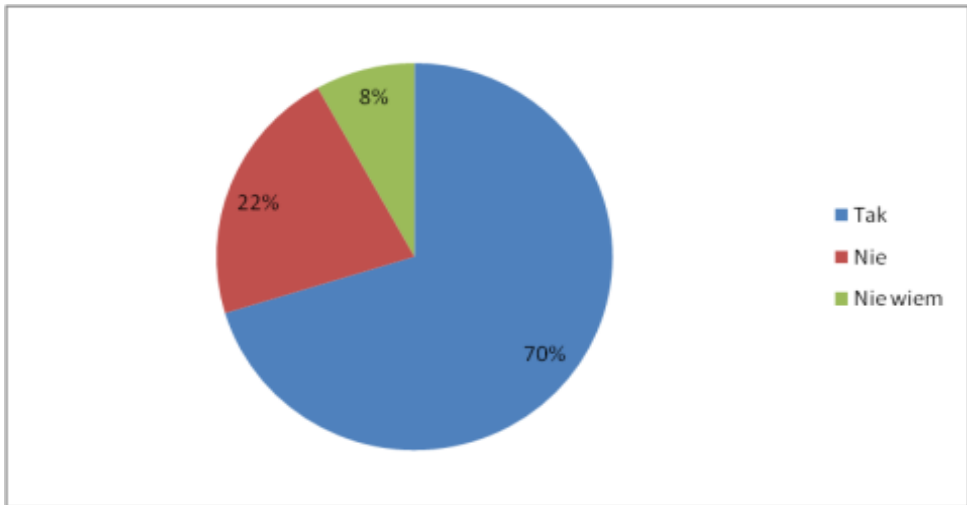
Wykres 9.2. Czy uważa Pani/Pan, że etykieta zawodowa wpływa na jakość pracy?

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane wyk. 9.2 dostrzegamy podobną do wskazywanych powyżej, tendencję – ponad dwie trzecie badanych (70%) uważa, że etykieta wpływa na jakość pracy, pozostali badani albo nie zauważa takiego wpływu (11%), albo nie mają zdania (19%). Można więc stwierdzić, że zarówno pierwsza hipoteza robocza, jak i teza pracy znajdują tu swoje uzasadnienie.

Zasady pierwszeństwa, precedencja

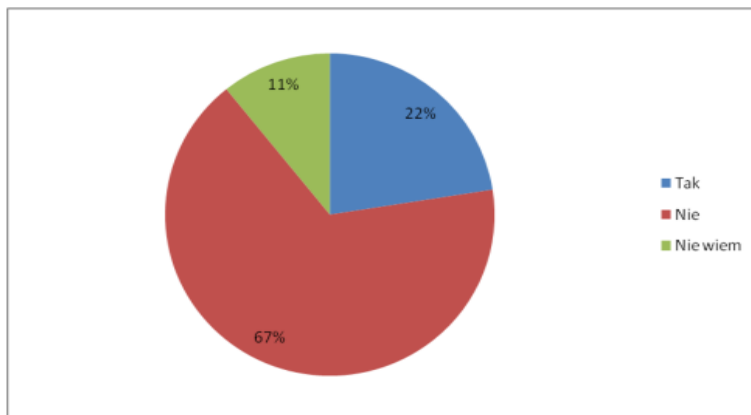
Kolejna grupa pytań wraz z uzyskanymi na nie odpowiedziami odnosi się do znajomości zasad precedencji, szczególnie umiejętności rozróżniania zasad etykiety towarzyskiej i biznesowej.



Wykres 9.3. Czy zasady pierwszeństwa w życiu towarzyskim różnią się od zasad pierwszeństwa w sytuacjach służbowych?

Źródło: opracowanie własne

Ankietowani w większości, bo prawie trzy czwarte badanych (70%), wypowiedziało się za tym, że zasady pierwszeństwa w życiu codziennym różnią się od zasad wprowadzonych na podłożu służbowym. Z kolei co piąty z respondentów (22%) udzielił błędnej odpowiedzi, uznając zasady pierwszeństwa na podłożu służbowym, jak i prywatnym za tożsame. Natomiast co dwunasty z badanych pracowników (8%) deklaruje brak wiedzy.



Wykres 9.4. Czy niezależnie od sytuacji zawsze przedstawia Pani/Pan kobiecie mężczyznę?

Źródło: opracowanie własne

Tu podobnie, jak we wcześniejszych pytaniach, prawie dwie trzecie respondentów (67%) wskazało odpowiedź poprawną – nie, a pozostała jedna trzecia wszystkich badanych albo udzieliła błędnej odpowiedzi (22%) albo nie ma zdania (11%).

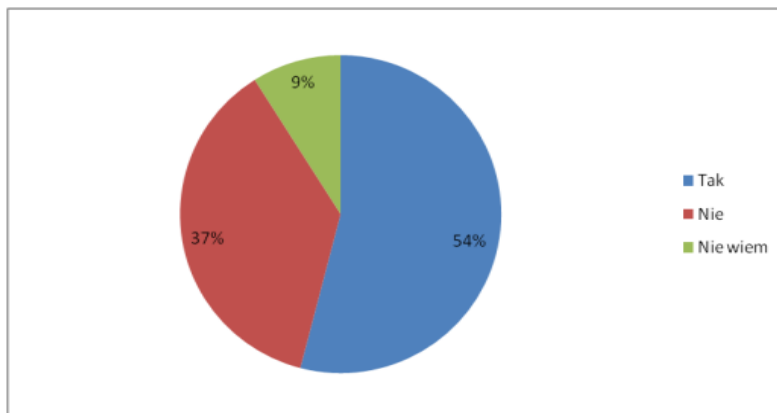
Tabela 9.3. Czy mężczyzna wychodząc z windy winien zawsze przepuszcza kobiety?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	57	51,35%
Nie	45	40,54%
Nie wiem	9	8,11%

Źródło: opracowanie własne

Zasady procedencji są w przypadku windy logicznie określone – pierwsze wychodzą osoby stojące najbliżej drzwi. Jeśli nie ma wielu osób, mężczyzna może okazać kurtuazję i przepuścić kobietę, ale nie jest to wymóg, a przedstawione w tabeli 9.3 wyniki wskazują na znaczny deficyt wiedzy w tym zakresie, gdyż ponad połowa badanych odpowiedziała błędnie (51,35%).

W przypadku i tego pytania można zauważyć znaczące braki wiedzy w obszarze procedencji służbowej, bowiem tylko nieco ponad połowa respondentów deklaruje poprawne zachowanie (54%) twierdząc, że przepuszcza osoby wyższe rangą przez drzwi, bez względu na płeć. Natomiast prawie dwie piąte ogółu badanych (37%) nie zna obowiązujących tu reguł, a prawie dziesiąta część respondentów (9%) nie potrafi udzielić odpowiedzi.



Wykres 9.5. Czy niezależnie od płci przepuszcza Pani/Pan w drzwiach osobę wyższą rangą?

Źródło: opracowanie własne

Tabela 9.4. Czy o rozmieszczeniu miejsc przy stole zawsze decyduje organizator?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	42	37,84%
Nie	34	30,63%
Nie wiem	35	31,53%

Źródło: opracowanie własne

W tym pytaniu rozkład odpowiedzi jest bardzo wyrównany. Prawie dwie piąte ankietowanych (38%) odpowiedziało twierdząco, że to organizator decyduje o rozmieszczeniu miejsc przy stole i jest to prawidłowa odpowiedź. Natomiast pozostali albo udzielali niepoprawnej odpowiedzi (30,63%) albo deklarowali swą niewiedzę – 31,53% respondentów.

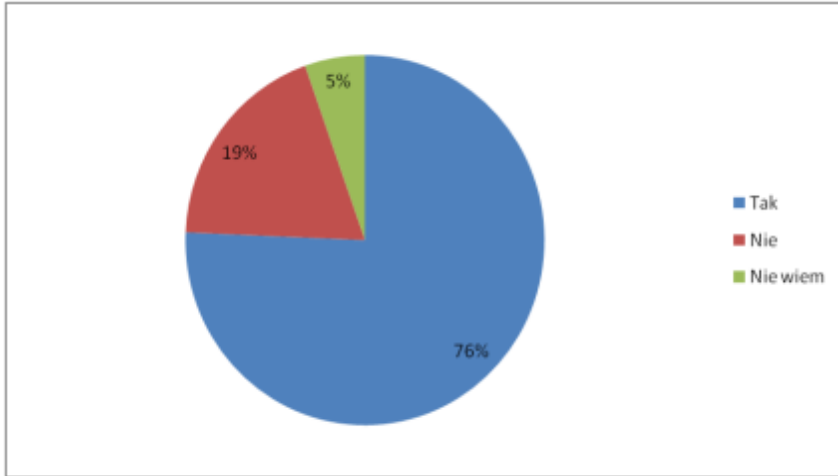
Ubiór, *dress code*

Następna grupa zagadnień odnosi się do *dress code*, obowiązującego stroju i znajomości zasad z nim związanych.

Jak daje się zauważyć (patrz wyk.9.6 na s.196) ankietowani w przeważającej części – 76% odpowiedzieli, że zawsze zwracają uwagę na wygląd swojego stroju. Jednak dla piątej części badanych (19%) strój nie stanowi problemu, natomiast 5% osób nie ma zdania.

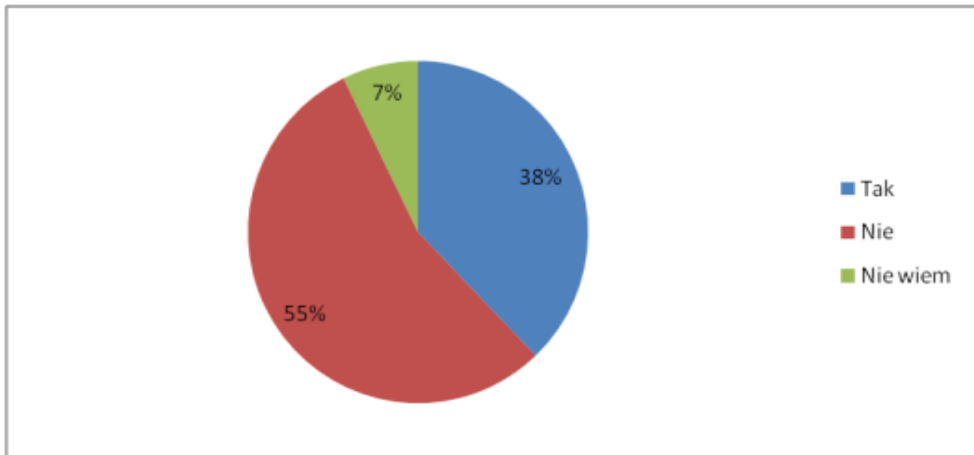
Ponad połowa pracowników 55% osób badanych odpowiedziało, iż koszula błękitna nie jest tak samo formalnym ubiorem jak koszula biała, wykazując się wiedzą w tym zakresie. Jednak prawie dwie piąte ogółu badanych osób (38%) odpowiedziało, że oba kolory są równie formalne, co według konwencji klasycznej etykiety nie jest prawdą. Odpowiedź ta więc może wynikać ze

zmieniającego się świata, zarówno pod kątem życia i jak mody. Aktualnie formalne stroje już nie są tak rygorystyczne, jak kilka lat wstecz. Pozostali respondenci – 7% nie wiedziało jaka jest prawidłowa odpowiedź.



Wykres 9.6. Czy zawsze zwraca Pani/Pan uwagę na swój strój?

Źródło: opracowanie własne

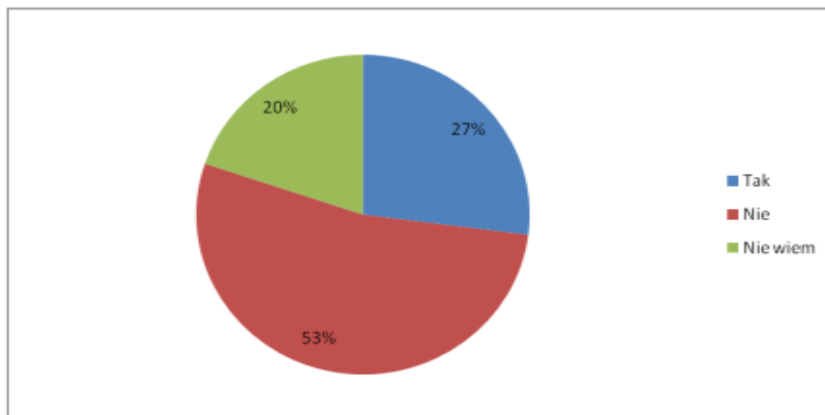


Wykres 9.7. Czy koszula błękitna jest równie formalna jak biała?

Źródło: opracowanie własne

Kolory czarny, szary oraz granatowy są niewątpliwie kolorami biznesowymi, kojarzącymi się z elegancją oraz strojami formalnymi, jednak nie jedynymi, dopuszczonymi w biznesie. Z czym zgadza się nieco ponad połowa respondentów

(53%). Natomiast pozostali stoją na stanowisku, że tylko ta określona w pytaniu kwestionariuszowym gama kolorystyczna jest obowiązująca (27%) albo nie posiadają na ten temat zdania (20%).



Wykres 9.8. Czy jedynie kolory granatowy, czarny oraz szary są odpowiednimi kolorami kobiecych garsonek?

Źródło: opracowanie własne

Tabela 9.5. Czy jeśli na zaproszeniu nie podano informacji odnośnie stroju należy przybyć w stroju wizytowym?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	30	27,03%
Nie	56	50,45%
Nie wiem	25	22,52%

Źródło: opracowanie własne

Pytanie to zostało umieszczone w kwestionariuszu ankiety, by sprawdzić czy badany sprawia trudność odczytywanie kodów i reguł obowiązującego *dress-code*. I, jak daje się zauważyć, sprawia sporo problemu, ponieważ tylko niespełna jedna trzecia pracowników Open Finance (27,03%) odpowiedziała poprawnie, zaś połowa ogółu badanych udzieliła nieprawidłowej odpowiedzi, a pozostali (22,52%) po prostu nie wiedzieli.

Komunikacja

W etykiecie zawodowej wiele miejsca poświęca się komunikacji. Poniżej, w trzech tabelach, przedstawione zostaną wyniki empiryczne uzyskane na podstawie odpowiedzi na pytania dotyczące proporcji oddziaływań różnych rodzajów komunikacji oraz zasad regulujących zachowania w tym zakresie.

Większość badanych twierdzi prawidłowo, że poprzez komunikację niewerbalną przekazujemy więcej informacji niż przez słowa – 64, 86%. Pozostali albo notują błędną odpowiedź (21,62%) albo nie mają zdania (13,51%).

Tabela 9.6. Czy przez komunikację niewerbalną przekazujemy więcej informacji niż przez słowa?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	72	64,86%
Nie	24	21,62%
Nie wiem	15	13,51%

Źródło: opracowanie własne

Tabela 9.7. Czy w komunikacji internetowej (e-mail) zasady interpunkcji są tak samo ważne jak w korespondencji tradycyjnej?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	91	81,98%
Nie	14	12,61%
Nie wiem	6	5,41%

Źródło: opracowanie własne

Pytanie to umieszczono w kwestionariuszu ankiety jako formę uwrażliwienia na szerzącą się, zwłaszcza w komunikacji sieciowej, niechlubną modę na tzw. interpunkcyjny redukcjonizm. Okazuje się, że zdecydowana większość (82%) badanych jest świadoma zasad poprawnej komunikacji pisemnej.

Tabela 9.8. Czy zawsze przestrzega Pani/Pan zasady nie rozmawiania przez telefon w środkach komunikacji publicznej?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	63	56,76%
Nie	41	36,94%
Nie wiem	7	6,31%

Źródło: opracowanie własne

Zasady etykiety jednoznacznie zalecają powstrzymanie się od rozmów telefonicznych w komunikacji publicznej. Ponad połowa respondentów (57%) deklaruje ten poprawny rodzaj zachowań, zaś reszta badanych przyznaje, że nie przestrzega tej zasady (36%) lub nie udzieliło odpowiedzi.

Analizując rozkłady odpowiedzi na pytania związane z komunikacją, możemy stwierdzić podobnie, jak w poprzednich grupach, że pracownicy badanej firmy posiadają znaczną wiedzę w zakresie etykiety, ale i obszary deklarowanych deficytów są zauważalne i zdają się potwierdzać założone hipotezy i tezę pracy.

Tabela 9.9. Czy podczas przyjęcia położenie serwetki na kolanach jest odpowiednim dla niej miejscem?

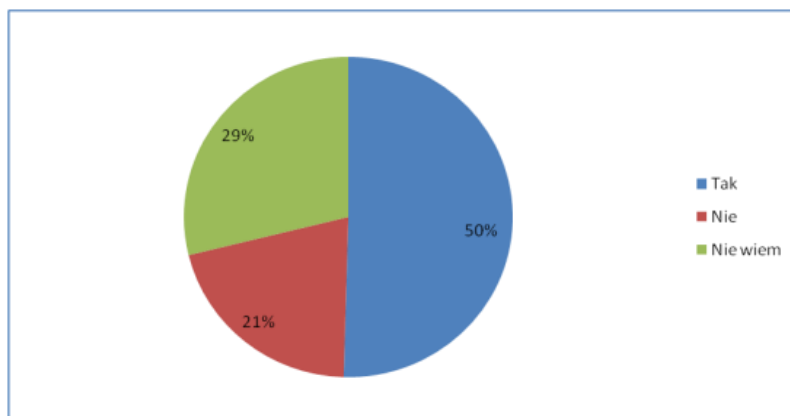
Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	86	77,48%
Nie	10	9,01%
Nie wiem	15	13,51%

Źródło: opracowanie własne

Zachowania podczas przyjęć

Dwa kolejne pytania kwestionariuszowe dotyczyły przyjęć i znajomości reguł w nich obowiązujących.

Znaczna część respondentów (77%) odpowiedziała, że serwetkę należy umieścić na kolanach. Pozostali nie wiedzieli bądź udzielili odpowiedzi przeczącej (9,1%). Pytanie to było jednym z tych, które swe zastosowanie znajduje zarówno w etykiecie biznesowej, jak i w życiu prywatnym czy towarzyskim. W aspekcie biznesowym i prywatnym prawidłowa odpowiedź na to pytanie jest twierdząca.



Wykres 9.9. Czy podczas przyjęcia zjedzenie dekoracji z półmiska to faux pas?

Źródło: opracowanie własne

Pytanie to jest podchwytliwe, ponieważ dekoracje dań zawsze powinny być jadalne, przez co myśląc można pomyśleć, że powinno się je skosztować, ale

połowa ankietowanych udzieliła poprawnej odpowiedzi na tak, a pozostali albo nie wiedzieli (29%) albo uznali, że zjedzenie dekoracji z półmiska to nie zdrowego (21%).

Wybrane zasady ogólne

Pozostałe cztery pytania odnosiły się do różnych aspektów zachowań w sferze służbowej.

O ile najłatwiej byłoby trudne pytanie zignorować, niestety zrobić tego nie można i w taki o to sposób odpowiedziały 64 osoby, czyli ponad połowa badanych (58%). Osoby unikające dyskusji oraz odpowiedzi na pytania złośliwe stanowią 22% ankietowanych, natomiast co piąty ankietowany (20 %) nie wiedziałby, jak postąpić w takiej sytuacji.

Tabela 9.10. Jeśli podczas przemowy ktoś zada złośliwe pytanie czy należy je zignorować?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	25	22,52%
Nie	64	57,66%
Nie wiem	22	19,82%

Źródło: opracowanie własne

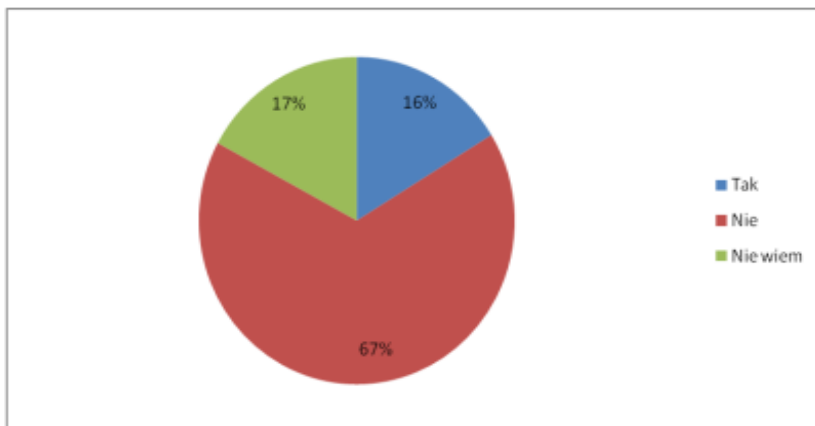
Tabela 9.11. Czy uścisk dłoni powinien trwać minimum 3 sekundy?

Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	55	49,55%
Nie	34	30,63%
Nie wiem	22	19,82%

Źródło: opracowanie własne

Respondenci mieli trzy możliwości odpowiedzi na zadane pytanie. Najczęstszą odpowiedzią była ta poprawna – na tak, którą wybrało prawie połowa badanych (49%). Natomiast pozostali albo udzielili odpowiedzi nie (31%) albo nie znali prawidłowej odpowiedzi (20%). Uścisk dłoni powinien trwać tyle, co powiedzenie „dzień dobry”, dłuższe przetrzymywanie, pompowanie dłoni jest zachowaniem niepoprawnym.

Komplementy dotyczące urody wydają się być stosowne i miłe w każdej sytuacji, jednak w na arenie życia zawodowego należy je minimalizować. Okazuje się, że większość badanych pracowników Open Finance ma tego świadomość (67%).



Wykres 9.10. Czy komplementy dotyczące urody są zawsze mile widziane?

Źródło: opracowanie własne

Tabela 9.12. Czy w sytuacji zawodowej kichnięciu winna towarzyszyć odpowiedź „na zdrowie”?

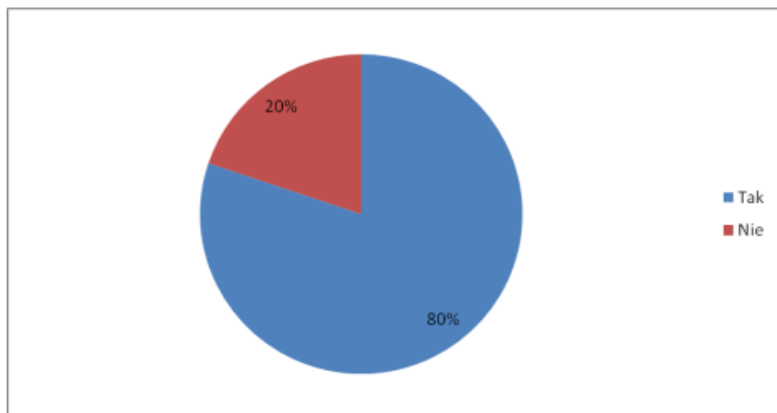
Odpowiedź	Liczbowo	Procentowo
Tak	40	36,04%
Nie	55	49,55%
Nie wiem	16	14,41%

Źródło: opracowanie własne

W sytuacjach służbowych nie należy odpowiadać „na zdrowie” na czyjeś kichnięcie i prawie połowa ankietowanych zna tę zasadę. Pozostali albo nie znają odpowiedzi albo typują odpowiedź błędną, mającą często podstawę w zachowaniach wyniesionych z domów i wychowania.

Ostatnie, zasadnicze pytanie, zdaje się być uwieńczeniem poprzednich, gdyż odnosi się do praktyki życia zawodowego i sonduje rzeczywistą przydatność etykiety poprzez jej stosowanie przez osoby badane.

Zdecydowana liczba osób badanych, bo 80% odpowiedziała, że stosuje zasady etykiety zawodowej. Jest to dokładnie 89 przebadanych. Natomiast 22 osoby twierdzą, że nie stosują zasad etykiety zawodowej (20%). Przewaga osób, które stosują etykietę w życiu świadczy o ważności tego zagadnienia oraz jego przydatności.



Wykres 9.11. Czy stosuje Pani/Pan zasady etykiety zawodowej?

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowana tabela krzyżowa będzie analizowana pod kątem płci w odpowiedzi na dwa pytania:

- czy etykieta zawodowa jest potrzebna w wykonywanej przez Panią/Pana pracy;
- czy uważa Pani/Pan, że etykieta zawodowa wpływa na jakość pracy.

Tabela 9.13. Wybrane pytania w podziale na płeć – wyniki

	Kobiety			Mężczyźni		
	Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem
Pytanie 1	76,6%	19,1%	4,3%	68,8%	25%	6,2%
Pytanie 2	78,7%	2,1%	19,1%	64,1%	12,5%	23,4%

Źródło: opracowanie własne

Zarówno w pierwszym, jak i w drugim pytaniu kobiety i mężczyźni odpowiedzieli w znaczącej większości twierdząco, co świadczy o tym, że etykieta zawodowa jest dla nich ważna, korzystają z niej oraz oceniają ją pozytywnie. Z tabeli jasno też wynika, że mimo, iż zarówno kobiety, jak i mężczyźni odpowiadali podobnie, to kobiety udzieliły więcej odpowiedzi twierdzących niż mężczyźni, co świadczy o tym, że kobiety przywiązują większą wagę do etykiety. Kolejnymi odpowiedziami pod kątem licznosci w przypadku obojgu płci były odpowiedzi negujące dla pytania 1 oraz odpowiedzi świadczące o niewiedzy w przypadku pytania 2. Można z całą stanowczością przyznać, że etykieta jest ważna w życiu zawodowym, zarówno według kobiet, jak i mężczyzn. Została też

oceniona przez nich pozytywnie, jako że obie płcie określiły etykietę jako pomocne narzędzie w wykonywaniu swojej pracy.

Tabela 9.14. Tabela krzyżowa

Pytanie	Poprawna odpowiedź	Kobiety	Mężczyźni
Czy uścisk dłoni powinien trwać minimum 3 sekundy?	Tak	44,70%	53,10%
Czy niezależnie od sytuacji zawsze przedstawia Pan/Pani kobiecie mężczyznę?	Nie	68,10%	65,60%
Czy przez komunikacje niewerbalną przekazujemy więcej informacji niż przez słowa?	Tak	72,30%	59,40%
Czy w komunikacji internetowej (e-mail) zasady interpunkcji są tak samo ważne jak w korespondencji tradycyjnej?	Tak	80,30%	81,30%
Czy zasady pierwszeństwa w życiu towarzyskim różnią się od zasad pierwszeństwa w sytuacjach służbowych?	Tak	76,60%	65,60%
Czy mężczyzna podczas wychodzenia z windy powinien przepuścić kobiety?	Nie	36,20%	43,80%
Czy o rozmieszczeniu miejsc przy stole zawsze decyduje organizator?	Tak	40,40%	35,90%
Czy jeśli na zaproszeniu nie podano informacji odnośnie stroju należy przybyć w stroju wizytowym?	Tak	29,80%	25,00%
Czy podczas przyjęcia położenie serwetki na kolanach jest odpowiednim dla niej miejscem?	Tak	80,90%	75,00%
Czy podczas przyjęcia zjedzenie dekoracji z półmiska to faux pas?	Tak	53,20%	48,40%
Czy koszula błękitna jest równie formalna jak koszula biała?	Nie	42,60%	64,10%
Czy do wystąpień publicznych kobiety powinny zakładać spodnie?	Nie	63,80%	62,50%
Czy jeśli podczas przemowy ktoś zada złośliwe pytanie należy je zignorować?	Nie	61,70%	54,70%
Czy jedynie kolory granatowy, czarny oraz szary są odpowiednimi kolorami kobiecych garsonków?	Nie	63,80%	45,30%
Czy komplementy dotyczące urody są zawsze mile widziane?	Nie	61,70%	70,30%

Pytanie	Poprawna odpowiedź	Kobiety	Mężczyźni
Czy podczas sytuacji zawodowej, jeśli ktoś kichnie odpowiedź „na zdrowie” jest poprawna?	Nie	46,80%	51,60%
Czy niezależnie od płci zawsze przepuszcza Pan/Pani osobę z wyższą rangą pierwszą przez drzwi?	Tak	51,10%	56,30%
Czy zawsze przestrzega Pan/Pani zasady nie rozmawiania przez telefon w środkach komunikacji publicznej?	Tak	66,00%	50,00%

	Kobiety	Mężczyźni
Średnia	57,7 %	56%

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowana powyżej tabela krzyżowa przedstawia wszystkie pytania, właściwe odpowiedzi oraz procentowe odpowiedzi respondentów w podziale na płeć. Dzięki umieszczonym w niej danym, jasno możemy zobaczyć, na które pytania padło najwięcej poprawnych odpowiedzi, na jakim poziomie jest wiedza respondentów oraz występujące zróżnicowania pod względem płci.

Średnia wyników dla kobiet i mężczyzn wynosi odpowiednio K – 57,7% oraz M – 56% co oznacza, że obie płcie mają stosunkowo wysoką wiedzę na temat etykiety, przy czym kobiety nieco wyższą. Najtrudniejszym pytaniem, zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn okazało się pytanie, w którym zapytano badanych o wybór stroju, kiedy gospodarz nie zaznaczył tego na zaproszeniu. Poprawną odpowiedzią jest „tak”, natomiast większość respondentów jej nie знаło.

9.5. Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki empiryczne z przeprowadzonych badań ankietowych, wraz z ich interpretacją i podjętymi próbami analizy, wydają się wystarczające, by pozytywnie, w całości lub częściowo, zweryfikować, zarówno przyjęte w pracy hipotezy badawcze, jak i tezę, głoszącą, że pracownicy firmy Open Finance znają i stosują zasady etykiety zawodowej, jednak konieczne są działania skierowane na pogłębienie ich wiedzy oraz postaw w tym zakresie.

Biorąc pod uwagę średnie, obliczone z tabeli krzyżowej można stwierdzić, że badani respondenci odznaczają się pozytywnym stosunkiem do zagadnień etykiety i pełnionej przez nią roli w życiu zawodowym. Jednocześnie zauważa się deficyty w zakresie prezentowanej przez nich wiedzy. Dlatego uznano za zasadne zaproponować działania ją pogłębiające.

Działania zaprojektowane w zakresie poszerzenia wiedzy z etykiety mają stanowić konkretną odpowiedź na problem nieodpowiedniego rozwinięcia wśród pracowników zasad etykiety oraz występujących braków w ich edukacji. Jest to

istotne ze względu na zajmowane stanowiska osób badanych, stały kontakt z klientami oraz częste wyjazdy służbowe. Każdy z pracowników instytucji finansowej powinien znać zasady etykiety, przynajmniej w stopniu dobrym. Podjęte działania ma także na celu poszerzenie świadomości pracowników na temat etykiety. Grupę objętą proponowanymi rozwiązaniami stanowią pracownicy firmy Open Finance, dla których wdrożone ulepszenia cechować się będą większą kulturą osobistą. Dobre maniery oraz wysoka kultura osobista winna być wizytówką każdego doradcy finansowego, oczywiście w życiu codziennym również każdy powinien cechować się nienagannym zachowaniem, natomiast finanse i bankowość to dziedziny, w których panują wysokie standardy zachowania. Głównymi działaniami poszerzającymi wiedzę odnośnie etykiety będą dodatkowe zajęcia na szkoleniach wstępnych dla doradców finansowych. Każdy z doradców przechodzi serię szkoleń produktowych, sprzedażowych, technicznych oraz obsługowych, miłą odskocznią będzie dla nich szkolenie z zakresu etykiety oraz dobrego wychowania. Oprócz tego w każdym oddziale powinien znajdować się podręcznik z najpotrzebniejszymi zasadami etykiety w tak zwanej „pigułce”, gdzie każdy z doradców będzie mógł w dowolnym momencie z niej skorzystać, choć dodanie szkolenia wdrażającego w *savoir-vivre* będzie najlepszym i najskuteczniejszym rozwiązaniem. Dzięki temu pracownicy firmy będą pewniejsi siebie w kontaktach z klientami, będą wydajniej współpracować, budzić większy szacunek wśród swoich klientów oraz kolegów z pracy, a także będą lepszymi ludźmi cieszącymi się szacunkiem innych.

Bibliografia

1. Białopiotrowicz G., *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Poltext, Warszawa 2009.
2. Bonneau E., *Wielka księga dobrych manier*, Tłum. M. Jatowska, RM, Warszawa 2010.
3. Brzeziński J., *Elementy badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1984.
4. Jabłonowska L., Myśliwiec G., *Współczesna etykieta pracy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
5. Jarczyński A., *Etykieta w biznesie. Praktyczny poradnik savoir-vivre'u*, Helion, Gliwice 2015.
6. Kamińska-Radomska I., *Etykieta biznesu w codziennej praktyce w Polsce*, WUW, Warszawa 2015.
7. Kamińska-Radomska I., *Kultura biznesu, normy i formy*, PWN, Warszawa 2011.
8. Kamińska-Radomska I., *Etykieta biznesu, czyli międzynarodowy język kurtuazji*, Studio Emka, Warszawa 2020.
9. Krajski S., *Savoir vivre jako sztuka życia: filozofia savoir vivre*, Agencja SGK, Warszawa 2007.
10. Krajski S., *Savoir Vivre podręcznik w pilnych potrzebach*, Agencja SGK Ewa Jadwiga Krajska, Warszawa 2011.

11. Mildner P., *Podstawy etykiety, czyli wiza do Świata Biznesu*, Akade, Warszawa 2000.
12. Pachter B., *Biznesowy savoir-vivre. Wszystko, co szanujący się biznesmen etykiety wiedzieć powinien*, Onepress, Gliwice 2008.
13. Pietkiewicz E., *Etykieta Menedżera, czyli sztuka dobrych manier w prowadzeniu interesów*, CIM, Warszawa 1998.
14. Pietkiewicz E., *Savoir-vivre dla każdego*, Diogenes, Warszawa 1997.
15. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, ŻAK, Warszawa 1995.
16. Rothschild N., *Savoir-vivre XXI wieku. Sztuka pięknego życia*, Zysk i S-ka, Warszawa 2006.
17. Rojek T., *Polski savoir-vivre*, Interpress, Warszawa 1984.
18. Schnitzer H.G., *Poradnik współczesnego savoir-vivre'u*, Tłum. Stefan Kruś, Delta, Warszawa 2014.
19. *Słownik współczesnego języka polskiego*, Red. B. Dunaj, PWN, Warszawa 1996.
20. <https://sjp.pwn.pl/sjp/szlachetny;2526776.html> [dostęp: 20.06.2018].
21. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Savoir-vivre> [dostęp: 14.07.2018].
22. <http://www.savoir-vivre.com.pl/?czym-jest-savoir-vivre-,177> [dostęp: 1.07.2020].
23. <http://adamdebowski.pl/blog/autoprezentacja/autoprezentacja-jak-mowic-i-jak-wygladac> [dostęp: 29.08.2018].
24. <http://www.psz.pl/100-etykieta/zasada-precedencji-czyli-kto-przed-kim-a-kto-za-kim> [dostęp: 02.09.2019].
25. https://pl.wikipedia.org/wiki/Stanisław_Krajski [dostęp: 29.07.2018].
<http://akademiadobrychmanier.pl> [dostęp: 26.03.2019].
26. <https://krajski.wordpress.com> [dostęp: 08.03.2019].

10. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym z województwa lubelskiego

Monika Kulisz²²³, Agata Myśliwiecka²²⁴

10.1. Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorcze wymaga opracowania i wdrożenia różnorodnych przedsięwzięć w różnych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym logistyki. By była skuteczna w warunkach burzliwego i skomplikowanego otoczenia, niezbędne jest wprowadzanie wielu innowacyjnych rozwiązań, koncepcji i działań. Prawidłowe zarządzanie logistyczne jest jednym z elementów składających się na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo. Dlatego niezmiernie ważne jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa.

Według Stanisława Krawczyka zarządzanie logistyczne tworzy plan działań logistycznych, przy jednoczesnym wzięciu pod uwagę ich realizację w przedsiębiorstwie i u partnerów. Wykonanie tego planu powinno być kontrolowane przez upoważnione jednostki organizacyjne przy pomocy odpowiednich narzędzi²²⁵. Przedsiębiorstwa przy pomocy zarządzania logistycznego powinny tworzyć ogólne przyjęte plany działania, które są zespolone ze szczegółowymi planami funkcjonalnymi produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji²²⁶. Przedsiębiorstwa chcąc być liderami na rynku muszą ciągle dążyć do ulepszenia procesów zarządzania logistycznego. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi wspomagających jak: ERP, CRM, EDI oraz koncepcji JIT.

ERP, inaczej systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa, analizuje scenariusze rozwoju przedsiębiorstwa w zautomatyzowany sposób. Takie działanie sprawia, że mogą świadomie zarządzać ryzykiem²²⁷.

CRM, system do zarządzania relacjami z klientami, spełnia takie funkcje jak: „analiza rynku, proces sprzedaży, zarządzanie zamówieniami, centrum obsługi telefonicznej i centrum serwisowym”²²⁸.

²²³ Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

²²⁴ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pod takim samym tytułem.

²²⁵ S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 68.

²²⁶ K. Szelaż, *Zarządzanie logistyką przedsiębiorstwa a zarządzanie łańcuchem dostaw*, „Zeszyty Naukowe ASzWoj” 2017, nr 3, s. 189.

²²⁷ K. Szatkowski, *Nowoczesne zarządzanie produkcją. Ujęcie procesowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 402.

²²⁸ M. Kubański, *Systemy logistyczne*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2015, s. 88.

EDI, czyli system elektronicznej wymiany danych, jest to technika elektronicznego wysyłania dokumentów między systemami informatycznymi współników. Wymiana ta dokonuje się przy jak najmniejszym udziale człowieka²²⁹.

JIT, koncepcja *Just-in-Time*, inaczej dokładnie na czas, to nowoczesna koncepcja polegająca na dostarczeniu do produkcji dokładnej ilości materiałów w ściśle określonym czasie. Ma to na celu minimalizowanie kosztów utrzymywania zapasów. Koncepcje JIT wykorzystuje się w zarządzaniu zapasami, a dokładnie cyklami realizacji zamówień²³⁰.

Istnieje wiele modeli i narzędzi, których zadaniem jest wspomaganie zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie. Jednakże ulegają one modyfikacjom, a także ciągle pojawiają się nowe systemy²³¹. Przedsiębiorstwo nie powinno ograniczać się do jednego narzędzia wspomagającego zarządzanie logistyczne. Chcąc zostać liderem na rynku należy korzystać z kilku modeli. Najlepszą opcją dla przedsiębiorstwa jest opracowanie własnego systemu zarządzania logistycznego, który opiera się m.in. na wyżej wymienionych narzędziach i koncepcjach.

Przedstawione badania zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym z województwa lubelskiego. Celem badań była analiza i ocena podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa oraz opracowanie propozycji ich usprawnienia.

10.2. Systemy logistyczne, podsystemy logistyczne – ujęcie teoretyczne

Systemy logistyczne według S. Abt to przepływ materiałów, produktów i informacji w przedsiębiorstwie, który jest zintegrowany i pozwala na kontrolowanie łańcucha dostaw i zarządzanie nim, przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na wszelkie wymogi ekologiczne²³². Systemy logistyczne są odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie takich czynności jak: planowanie, urzeczywistnianie, nadzorowanie i kierowanie przepływem wielkości towarów i informacji²³³. Tworzą one zasoby rzeczowe, ludzkie oraz informacje, pod warunkiem, że można je wyodrębnić w poszczególne podsystemy, są zgodne z dokumentacją finansową przedsiębiorstwa oraz wyznaczają namacalną ilościowo oraz wartościowo popyt²³⁴.

²²⁹ *Kompendium wiedzy o logistyce*, E. Gołemska (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 164.

²³⁰ Por. J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 123.

²³¹ M. Kubański, op. cit., s. 101.

²³² L. Kupiec, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2021, s. 34–37.

²³³ T. Nowakowski, *Niezawodność systemów logistycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 47.

²³⁴ R. Barcik, M. Jakubiec, *Systemy logistyczne – podstawy funkcjonowania*, „Logistyka” 2011, nr 4, s. 76.

Iwona Pisz, Tadeusz Sęk oraz Władysław Zielecki wyróżnili podział funkcjonalny jako jeden ze sposobów na dokonanie podziału systemów logistycznych. Zauważono, iż pozwala on na „wyróżnienie podsystemów logistycznych ze względu na fazy przepływów produktów i informacji”. Kryterium funkcjonalne pozwala wyróżnić²³⁵:

1. Logistykę zaopatrzenia.
2. Logistykę produkcji.
3. Logistykę marketingową.
4. Logistykę dystrybucji.
5. Logistykę materiałową.

Kryterium to jest powiązane ze zmianą przestrzenno-czasową, a także ilościowo-jakościową. Dotyczy także realizacji przepływów towarów i informacji w takich podsystemach logistyczny jak: transport, magazynowanie, zaopatrzenie, dystrybucja oraz produkcja²³⁶. Na potrzeby badań skoncentrowano się na podsystemach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji.

Zaopatrzenie według Cecila Bozarth i Roberta B. Handfielda to proces składający się z czynności dotyczących zamawiania zapotrzebowania na surowce potrzebnych do produkcji. Zaopatrzenie obejmuje działania odpowiedzialne za wybieranie kontrahentów i wynegocjowanie z nimi odpowiednich cen i warunków, a także kontrolowanie dostawców.²³⁷ Analizując powyższą definicję możemy stwierdzić, iż zaopatrzenie jest procesem, który nadaje rytm życia przedsiębiorstwa. Dostawa materiałów niezbędnych do produkcji musi być zrealizowana w konkretnym czasie, aby jej nie opóźnić.

Proces zaopatrzenia znajduje się na samym początku łańcucha dostaw i jest najważniejszym elementem systemu logistycznego. Mariusz Kubański słusznie zauważył, że sposób w jaki przedsiębiorstwo zarządza zaopatrzeniem ma ogromny wpływ na prawidłowe funkcjonowanie pozostałych procesów²³⁸.

Wyróżnia się następujące zadania logistyki zaopatrzenia²³⁹:

- zapewnienie wymaganej jakości produktów;
- obniżenie kosztów całkowitych;
- pozyskanie odpowiednich dostawców;
- zapewnienie minimalnego poziomu zapasów;
- utrzymywanie współpracy z innymi działami w przedsiębiorstwie.

²³⁵ I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 61.

²³⁶ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 133.

²³⁷ C. Bozarth, R. B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007, s. 377.

²³⁸ M. Kubański, op. cit., s. 23.

²³⁹ S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 66.

Andrzej Szymonik wymienił jeszcze dwa dodatkowe zadania logistyki zaopatrzenia. Według niego są to²⁴⁰:

- pozyskanie i przygotowanie materiałów do produkcji;
- sprawna realizacja przepływów materiałów i przyporządkowanych im informacji.

Przedmiotem i zadaniem zarządzania logistyki zaopatrywania według Szymonika jest kierowanie wyżej wymienionymi zadaniami w celu ich urzeczywistnienia, przy jednoczesnym uwzględnieniu celów przedsiębiorstwa i podjęciu współpracy z jego współnikami²⁴¹.

Przebieg przepływu materiałów i informacji w procesie zaopatrzenia powinien być zintegrowany oraz przebiegać sprawnie od dostawy do magazynu. Jest to ważne, ponieważ kiedy dostawa materiału nie będzie punktualna, może dojść do opóźnienia produkcji. Warto zauważyć, że nie wszystkie decyzje, które wpływają na prawidłowe zaopatrzenie przedsiębiorstwa, są podejmowane w odpowiedni sposób. Dlatego niezbędny jest prawidłowy przepływ informacji pomiędzy dostawcami a odbiorcami materiału. To, w jaki sposób funkcjonuje zaopatrzenie przedsiębiorstwa jest zależne od tego jak ono je wykonuje²⁴².

W podsystemie zaopatrzenia ważną funkcję spełnia również magazyn, który odpowiada za przechowywanie materiałów dostarczonych od producentów, w celu zapewnienia ciągłości produkcji oraz sprzedaży²⁴³. Podsystem zaopatrzenia jest niezmiernie ważny dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz realizowanych procesów. Bez niego nie jest możliwe prawidłowe działanie podsystemu produkcji, który jest zależny od systematycznej i terminowej dostawy potrzebnych zasobów do produkcji towarów.

Kolejnym podsystemem jest logistyka produkcji. Józef Bendkowski definiuje ją na dwa sposoby. Po pierwsze uważa, że jest to podsystem logistyczny, który odpowiada za wykonanie poszczególnych zadań. Po drugie pojęcie logistyki produkcji rozumie jako naukę, która w oparciu o badania przyczynia się do określenia funkcji, zasad, metod i technik, które pomagają w kierowaniu procesami logistycznymi, tak aby produkcja przebiegła sprawnie i efektywnie²⁴⁴. Analizując powyższe definicje należy zwrócić uwagę na fakt, że produkcja jest ogniwem scalającym proces zaopatrzenia i dystrybucji, a wszystkie wymienione jej działania są niezbędne do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

²⁴⁰ A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2010, s. 101.

²⁴¹ Ibidem.

²⁴² Ibidem, s. 102.

²⁴³ S. Krzyżaniak, A. Niemczyk, J. Majewski, P. Andrzejczyk, *Organizacja i monitorowanie procesów magazynowych*, Poznań: Biblioteka Logistyka, 2013, s. 16.

²⁴⁴ J. Bendkowski, *Logistyka produkcji procesowo zorientowanych heterogenicznych systemów produkcyjnych. W kierunku nowego paradygmatu*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 70, s. 36.

System produkcyjny jest sercem przedsiębiorstwa, od którego zależy sprawny przebieg produkcji. Jego prawidłowe funkcjonowanie przyczynia się do wytworzenia wysokiej jakości produktów, które później trafiają do konsumentów.

Edward Pająk definiuje system produkcyjny jako zespół stanowisk roboczych, gdzie dochodzi do stworzenia gotowego towaru z odpowiednich materiałów²⁴⁵. Inną definicję systemu produkcyjnego podaje Andrzej Sadowski, który rozumie jako „celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, energetyczny i informacyjny eksploatowany przez człowieka i służących wytwarzaniu określonych produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów”²⁴⁶.

Niezbędne dla produkcji jest sprawny proces technologiczny. Pająk uważa, iż jest to część procesu wytwarzania, która jest odpowiedzialna za wszelkie przekształcenie maszyn w tym ich wymiarów czy właściwości fizykochemicznych. Każdy proces technologiczny odbywa się na odpowiednim stanowisku roboczym, na którym znajdują się konkretne narzędzia, nośniki informacji oraz inne materiały potrzebne do wykonania operacji²⁴⁷.

Joanna Dyczkowska uważa, że celem logistyki produkcji jest zagwarantowanie dla całego procesu produkcyjnego sprawnie funkcjonującego przepływu materiałów oraz informacji. Logistyka produkcji ma za zadanie organizować, kontrolować oraz planować wszelkie przepływy w procesie produkcyjnym²⁴⁸. Podczas produkcji przedsiębiorstwo może napotkać na wiele problemów takich jak wybranie odpowiedniej oferty dostawcy materiałów, czy też zaplanowanie odpowiedniej ilości miejsca w magazynie dla gotowych wyrobów. Każde przedsiębiorstwo musi na bieżąco dokonywać kontroli wszystkich podmiotów biorących udział w procesie produkcji, aby mieć pewność, że jego dostawcy, kierownicy oraz pracownicy są odpowiednio wykwalifikowani. Aby podsystem produkcji mógł sprawnie funkcjonować ważne jest prawidłowe działanie magazynu, a szczególnie strefy składowania. Jest to największa przestrzeń w magazynie, w której przechowywane są gotowe wyroby. Następnie zostają one przekazane do dystrybucji.

Dystrybucję definiujemy jako:

całość działań podejmowanych w celu zapewnienia efektywnego ruchu produktów gotowych do końca linii produkcyjnej do konsumenta; w niektórych przypadkach obejmuje również ruch surowców od źródła do początku linii produkcyjnej – działalność ta obejmuje: transport towarów, magazynowanie, manipulacją, materiałami, pakowanie,

²⁴⁵ E. Pająk, *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 11.

²⁴⁶ E. Płaczek, J. Szoltysek, A. Sadowski, S. Twaróg, S. Kauf, *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa 2016, s. 103.

²⁴⁷ E. Pająk, op. cit., s. 104.

²⁴⁸ J. Dyczkowska, *Logistyka zaopatrzenia i produkcji – wpływ na logistykę dystrybucji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2012, nr 84, s. 21.

ochronę, kontrolę zapasów, wybór lokalizacji dla zakładów i magazynów, obróbkę zamówień, prognozy marketingowe oraz obsługę klienta²⁴⁹.

Według Kubańskiego dystrybucja powinna wspomagać utrzymanie i wprowadzenie produktów na rynek, przy uwzględnieniu analizy popytu i podaży²⁵⁰. Dystrybucja ma na celu dotarcie do jak największej ilości klientów, realizowanie sprzedaży, która została zaplanowana z wyprzedzeniem, a także zapewnienie przedsiębiorcy osiągnięcia rentowności sprzedaży²⁵¹. Jest to możliwe za pośrednictwem kanałów dystrybucyjnych. Kubański rozumie je jako jednostki organizacyjne lub zewnętrzni pośrednicy, których zadaniem jest sprzedanie produktu na rynku²⁵². Z kolei Pisz, Sęk oraz Zielecki uważają, iż są to zespół przedsiębiorstw, które są uzależnione od siebie poprzez wspólny udział w procesie sprzedaży i dostarczenie produktu lub usługi do klienta²⁵³.

Wpływ na sprawne funkcjonowanie podsystemu dystrybucji ma sposób zarządzanie nim. Szczególnie należy zwrócić uwagę na takie działania jak planowanie procesów dystrybucji w tym prognozowanie, reklamowanie towarów, zdobywanie klientów, a także na sposoby obsługi zamówień, organizowanie kanałów dystrybucji oraz zarządzanie zapasami i dostawami, zarządzanie kanałami dystrybucji, magazynem i transportem²⁵⁴.

Podsystem dystrybucji jest najważniejszym podsystemem, ponieważ odpowiada za pełen sukces przedsiębiorstwa. Dystrybucja ma wpływ na większą lub mniejszą satysfakcją klienta, dlatego ważna jest jego prawidłowa obsługa (logistyczna obsługa klienta). Logistyczna obsługa klienta polega na zaspokojeniu jego potrzeb, a przede wszystkim oczekiwań związanych z szybką realizacją dostawy do wygodnego dla konsumenta miejsca odbioru. Jest to możliwe dzięki sprawnej pracy magazynów, transportu i zaopatrzenia²⁵⁵. Sprawne funkcjonowanie podsystemu dystrybucji nadaje sens przedsiębiorstwu, ponieważ bez sprzedaży nie może ono istnieć, a tej z kolei nie ma bez klientów, o których należy odpowiednio zadbać.

10.3. Założenia metodologiczne badań

Problem badań sformułowano w postaci pytania: „Czy według pracowników przedsiębiorstwa należy przeprowadzić zmiany w jego podsystemach logistycznych?”.

²⁴⁹ E. Płaczek, J. Szoltysek, A. Sadowski, S. Twaróg, S. Kauf, op. cit., s. 150.

²⁵⁰ M. Kubański, op. cit., s. 33.

²⁵¹ I. Pisz T. Sęk, W. Zielecki, op. cit. s. 144.

²⁵² Ibidem, s. 145.

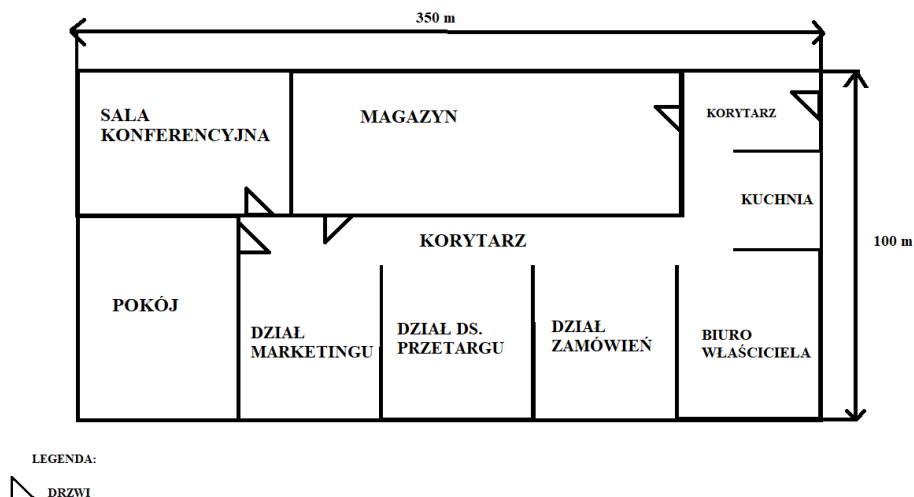
²⁵³ A. Szymonik, op. cit. s. 128.

²⁵⁴ Ibidem, 135.

²⁵⁵ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 15.

Obiektem badań było przedsiębiorstwo dystrybucyjne z województwa lubelskiego. Przedsiębiorstwo zajmuje się dystrybucją testów alergologicznych. Działa ona na terenie całej Polski oraz w Litwie. Przedsiębiorstwo zatrudnia 16 pracowników wraz z właścicielem. Przedsiębiorstwo składa się z działu zamówień, handlowego, reklamacji, marketingu oraz działu ds. przetargowych. Przedsiębiorstwo zaopatruje się w testy u producentów z Niemiec, Włoch oraz Austrii.

Biuro przedsiębiorstwa posiada strukturę otwartą, nie ma drzwi między działami, a jedyne zamknięte pomieszczenia to sala konferencyjna, magazyn oraz jeden pokój. Na rys. 10.1 przedstawiono plan pomieszczeń przedsiębiorstwa.



Rysunek 10.1. Plan pomieszczeń przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Najważniejszym pomieszczeniem w przedsiębiorstwa jest magazyn. Znajduje się w nim 17 lodówek, w których przechowywane są testy w odpowiedniej temperaturze. W magazynie znajduje się także stół służący do pakowania zamówień w tekturowe pudełka. Przy wejściu znajduje się regał, na którym przechowywane są pipety, kołyski, czy też skanery. Sprzęty te są wypożyczane przedstawicielom handlowym, którzy przeprowadzają szkolenia.

W przedsiębiorstwie wykorzystywane są następujące programy informatyczne:

- Optima Comarch – jest to oprogramowanie, które przedsiębiorstwo używa do zarządzania i prowadzenia jego księgowości. Służy także do wystawiania faktur, rejestrowania wypożyczonego sprzętu oraz kontrolowania stanu magazynu;
- Optima Analizy BI Comarch – jest to program, który pomaga przedsiębiorstwu w dokonaniu analizy, ile i jakiego rodzaju testów sprzedano

najwięcej. Program generuje raporty sprzedaży z wybranego regionu i okresu. Jest to niezbędne podczas planowania zakupów u producentów;

- Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Outlook – programy Microsoft Office pomagają przedsiębiorstwu w organizacji pracy. Główna poczta działu zamówień jest zarejestrowana w programie Outlook. Excel pomaga w łatwym odczytywaniu raportów i w tworzeniu listy zakupów. PowerPoint jest narzędziem, które jest używane przez przedstawicieli handlowych w trakcie szkoleń;

- ITCube – jest to oprogramowanie online do CRM. Przedsiębiorstwo trzyma tam dane o klientach i ich zamówieniach. Przedsiębiorcy handlowi zapisują tam swoje spotkania z klientami;

W przedsiębiorstwie występują trzy podsystemy logistyczne. Zaliczamy do nich: zaopatrzenie, magazynowanie oraz dystrybucję.

Celem badań była szczegółowa analiza i ocena funkcjonowania wszystkich podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa. Postawiono następującą tezę badawczą: „W przedsiębiorstwie należy wprowadzić zmiany, które poprawią funkcjonowanie podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa.” Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- pracownicy nie wykazują chęci w ulepszaniu podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa;

- pracownicy zauważają problemy w podsystemach logistycznych, ale nie chcą wprowadzać zmian;

- przedsiębiorstwo nie posiada wystarczająco dobrze rozbudowanej infrastruktury, aby podsystemy logistyczne mogły w pełni sprawnie funkcjonować;

- podsystemy logistyczne przedsiębiorstwa dobrze funkcjonują podczas pandemii COVID-19.

Do zweryfikowania postawionych tezy i hipotez wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, technikę wywiadu pogłębionego z poszczególnymi pracownikami przedsiębiorstwa. Dodatkową metodą badawczą była obserwacja własna, która pozwoliła na bezpośrednie zapoznanie się z funkcjonowaniem podsystemów logistycznych. Kwestionariusz wywiadu został dostosowany do pracowników poszczególnych działów.

Respondentom podczas wywiadu zadano między innymi takie pytania jak:

- Jakie są Pana/Pani obowiązki na danym stanowisku? Czy w ostatnim roku zmienił się zakres Pana/Pani obowiązków pracy?

- Czy korzysta Pan/Pani z oprogramowań komputerowych podczas swojej pracy? Jakie są to programy oraz do czego służy dany program i jak ułatwia on Pana/Pani pracę?

- Z jakimi trudnościami spotyka się Pan/Pani z obsługą tych programów?

- Jaki był największy problem w Pana/Pani dziale z jakim miał/miała Pan/Pani do czynienia?

- Jak został on rozwiązany oraz czy wprowadzono zmiany po rozwiązaniu danego problemu i czy usprawniły one Pana/Pani pracę? W jaki sposób?
- Czy uważa Pan/Pani, że należy wprowadzić zmiany w Pana/Pani dziale? Jeżeli tak, to jakie zmiany?
- Czy wszystkie Pana/Pani obowiązki pracy są zrozumiałe i odpowiednio opatrzone w procedury?
- Jak wyglądała Pana/Pani praca w trakcie lockdownu? Czy pracował/pracowała Pan/Pani zdalnie czy w biurze? Jeżeli zdalnie to jakie obowiązki pełnił/pełniła Pan/Pani podczas pracy zdalnej na swoim stanowisku?
- Z jakimi trudnościami spotkał/spotkała się Pan/Pani na swoim stanowisku pracy w trakcie pandemii? W jaki sposób pandemia wpłynęła na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?

Badania przeprowadzono na próbie składającej się z 12 pracowników przedsiębiorstwa. Respondenci reprezentowali dział zamówień, handlowy, marketingowy oraz reklamacji. W wywiadzie wzięło udział 9 mężczyzn i 3 kobiety.

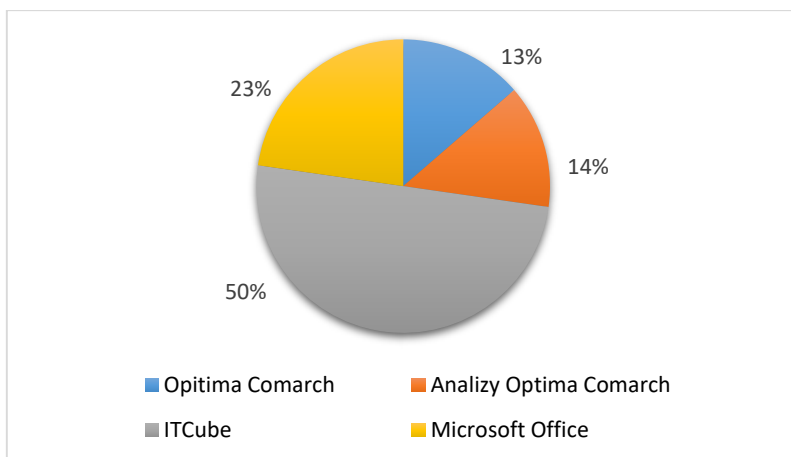
Wyniki badań wywiadu zostały podzielone na dotyczące: wszystkich pracowników (12 respondentów), działu zamówień (2 respondentów), działu handlowego (8 respondentów), działu ds. reklamacji (1 respondent) oraz działu marketingowego (1 respondent).

Wyniki dotyczące wszystkich pracowników

Pierwszy etap wywiadu był skierowany do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, którzy wzięli udział w badaniu. Respondenci na początku zostali poproszeni o wymienienie swoich obowiązków pracy w momencie rozpoczęcia współpracy z przedsiębiorstwem oraz w chwili obecnej. Wszyscy pracownicy zatrudnieni dłużej niż rok stwierdzili zwiększenie ilości pracy bez zmian obowiązków. Pozostali respondenci nie zauważyli różnicy.

Pracownicy przedsiębiorstwa podczas wykonywania swoich obowiązków zadeklarowali korzystanie z takiego oprogramowania jak: Optima Coamrch (3 pracowników), Analizy Optima Comarch (3 pracowników), ITCube (11 pracowników), Microsoft Office (5 pracowników). Na wyk. 10.1 przedstawiono rozkład procentowy korzystania z wymienionych powyżej programów przez pracowników przedsiębiorstwa.

Większość respondentów (10 osób) podczas obsługi powyższych programów nie miało problemów, które powodowałyby utrudnienie w wykonywaniu ich pracy. Zaledwie dwóch pracowników wskazało na problem podczas korzystania z programu Optima. Utrudnieniem jest możliwość pełnego użytkowania oprogramowania tylko przez 3 osoby w tym samym czasie. Problem jest spowodowany wykupieniem przez przedsiębiorstwo zbyt małej liczby subskrypcji umożliwiającej korzystanie z programu Optima.



Wykres 10.1. Programy używane przez pracowników przedsiębiorstwa

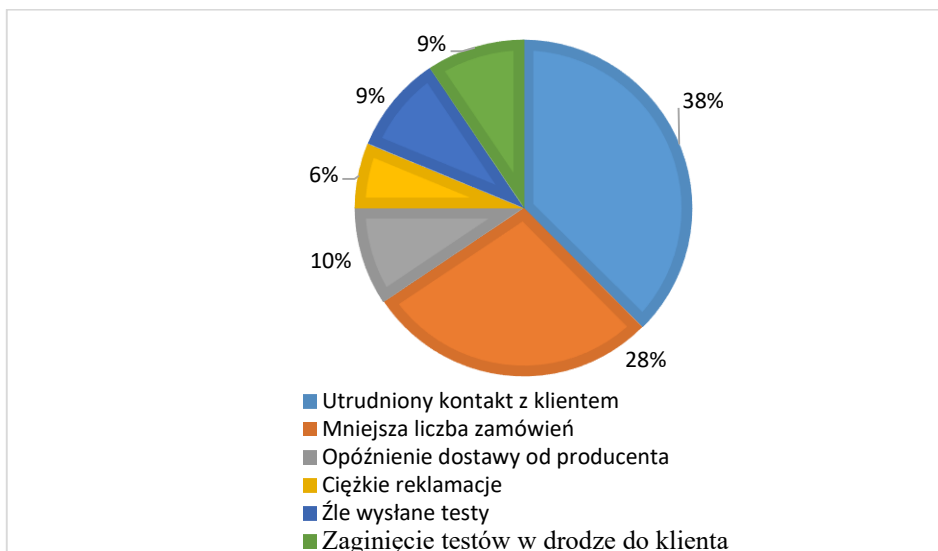
Źródło: opracowanie własne

Podczas wywiadu wszyscy respondenci (12 osób) wskazali na występowanie trudności podczas wykonywania swojej pracy w przedsiębiorstwie. Najczęściej wskazywanym problem przez respondentów (38% badanych) był utrudniony kontakt z klientem. Pracownicy uzasadniali to brakiem możliwości przeprowadzenia osobistego spotkania biznesowego lub odrzucaniem przez lekarzy proponowanej oferty. Drugim najczęściej wskazywanym przez respondentów (28% badanych) problemem była mała liczba zamówień, która była spowodowana faktem niepracujących lekarzy w okresie lockdownu. Dodatkowo niewielka grupa respondentów wskazała na takie problemy jak: opóźnienie dostawy od producenta (10%), ciężkie reklamacje (6%) oraz złe wysłanie testów (9%) lub ich zaginięcie w drodze (9%). Rozkład procentowy problemów z jakimi spotykają się pracownicy przedsiębiorstwa został przedstawiony na wyk. 10.2.

Wyniki dotyczące działu zamówień

Pracownicy działu zamówień podczas wywiadu wskazali na wszystkie problemy, które zostały przedstawione na wyk. 10.2. (patrz wyk. na s. 27). Zaznaczyli oni, iż trudność związana z utrudnionym kontaktem z klientami była spowodowana sytuacją pandemiczną. Pracownicy zauważyli, iż powodem tego problemu był pierwszy lockdown, ponieważ większość lekarzy nie pracowała. Jednakże po niecałych 2 tygodniach klienci zaczęli na nowo kontaktować się z przedsiębiorstwem. Dodatkowo pracownicy działu zamówień stwierdzili, iż nie można było wpłynąć także na zamianę problemu mniejszej liczby zamówień podczas okresu lockdownu. Respondenci zauważyli, iż trudności związane z opóźnieniem dostawy od producenta do chwili obecnej nie zostały rozwiązane, ponieważ według respondentów ciężko porozumieć się z nim i ustalić dokładny

czas dostawy. W przypadku, kiedy zdarzyły się źle wysłane testy pracownicy działu zamówień podjęli decyzję o założeniu zeszytu zamówień, gdzie zapisuje się dokładne zamówienia i adres wysyłki. Takie rozwiązanie przyczyniło się do wyeliminowania 90% pomyłek. Respondenci, wskazali także na zaginięcie testów w drodze do klienta. Według ich odpowiedzi problem jest rozwiązywany przez firmę kurierską, do której został zgłoszony taki problem przez pracowników działu zamówień. W przypadku ciężkich reklamacji problem rozwiązano poprzez szczegółowe szkolenie pracowników działu zamówień i konsultacji ze specjalistą ds. reklamacji.



Wykres 10.2. Problemy z jakimi spotykają się pracownicy przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Jednakże pomimo wskazanych problemów, z którymi spotykają się w przedsiębiorstwie, nie uważają oni, iż należy wprowadzić jakiegokolwiek usprawnienia, które ułatwiłyby im pracę.

Pracownicy działu zamówień są zadowoleni ze swojej pracy. Jeden z respondentów podczas badania stwierdził, że: „składanie zamówień u producentów nie jest skomplikowane. Wszystkie działania są proste, zrozumiałe. W razie wątpliwości najlepiej zapytać szefa przedsiębiorstwa.” Drugi pracownik działu zamówień nie wskazał na żadne problemy przy składaniu zamówień u producenta i potwierdził, iż procedura tego działania jest przejrzysta i zrozumiała. Respondentów zapytano także o problemy występujące podczas realizowania zamówienia u producentów. Obie osoby wskazały na trudności z komunikacją z nimi i problem z prognozowaniem zapotrzebowania na testy.

Podczas badania respondenci wskazali na fakt, iż doszło wielokrotnie do sytuacji, gdy klient nie otrzymał swojego zamówienia. Pracownicy działu zamówień wymienili następujące przyczyny tego problemu: „testy zostały wysłane do innego klienta lub otrzymał on nie ten produkt, który zamawiał lub brak towaru na magazynie.” Jeden z respondentów na pytanie jak wymienione problemy zostają rozwiązane udzielił następującej odpowiedzi: „dzwoniemy do klienta przepaszając go za pomyłkę lub za brak testów, które zamówił i informujemy go o jak najszybciej wysyłce jego zamówienia”. Drugi pracownik działu zamówień stwierdził, że:

w przypadku, kiedy nie mamy testów w magazynie próbujemy jak najszybciej uzyskać informację od producenta o terminie dostawy, czasami jest nie możliwe, aby przewidzieć, ile testów zostanie sprzedanych w danym miesiącu, dlatego staramy się zamawiać z zapasem, aby każdy klient otrzymał swoje zamówienie²⁵⁶.

Respondenci podczas wywiadu opisali dokładny proces przyjmowania reklamacji oraz stwierdzili, że „nie wystąpił jeszcze problem z reklamacją, której nie można by było rozwiązać. W przypadku każdej reklamacji dokładnie wiemy, jak się zachować i jak pomóc klientowi.” Dodatkowo jeden z respondentów wskazał, że „każda reklamacja pokazuje jakich błędów nie popełniać w przyszłości.” Do każdej reklamacji pracownicy działu zamówień podchodzą indywidualnie współpracując ze specjalistą ds. reklamacji.

Badani potwierdzili, że podczas pandemii pracowali stacjonarnie. Według respondentów ich zakres obowiązków nie zmienił się w tym okresie. Dodatkowo stwierdzili, iż w przedsiębiorstwie nie pojawiły się w tym okresie szczególnie problemy, które przyczyniłyby się do generowania strat.

Podsumowując wywiad z pracownikami działu zamówień, uważają oni, że przedsiębiorstwo nie potrzebuje zmian w podsystemach logistycznych, które usprawniłyby funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dodatkowo wskazali, iż w ich pracy występują takie problemy jak trudności w komunikacji z producentami testów oraz złe wysyłanie lub zaginięcie w drodze do klientów testów. Jednakże nie wskazali rozwiązań, które mogłyby je wyeliminować, co przyczynia się do ich powtarzalności.

Wyniki dotyczące działu handlowego

Kolejna grupa, z którą przeprowadzono wywiad to pracownicy działu handlowego. Poniżej przedstawiono wyniki tego badania.

Najczęściej wspomniany problem jakim jest utrudniony kontakt z klientami jest rozwiązywany indywidualnie przez przedstawicieli handlowych. Prosząc o skonkretyzowanie metody działania w takiej sytuacji wszyscy respondenci wskazali na częstsze rozmowy telefoniczne z lekarzami oraz indywidualne

²⁵⁶ Przeprowadzony wywiad.

podejście do niego, poprzez proponowanie promocyjnych cen testów lub też oferowanie wyjazdów na konferencje organizowane przez przedsiębiorstwo.

Pracownicy działu handlowego są zadowoleni ze swojej pracy. Większość z nich (7 osób) uważa, iż nie potrzeba wprowadzać usprawnień w ich dziale. Jednakże jeden przedstawiciel handlowy wyraził potrzebę zakupienia przez przedsiębiorstwo większej ilości sprzętów, które są potrzebne mu podczas wykonywania swojej pracy. Konkretyzując swoją odpowiedź pracownik stwierdził, że „często musi przekładać wizyty u klientów, podczas których miał przedstawić, jak wygląda prawidłowe wykonanie testów, ponieważ nie ma skanerów oraz pipet.”

Pracownicy działu handlowego podczas wywiadu opisali proces pozyskiwania klientów. Badani uważają, iż jest on przejrzysty oraz wszystkie działania są zrozumiałe. Następnie przedstawiciele handlowych zapytano o problemy, jakie najczęściej występują w trakcie pozyskiwania klientów i prowadzenia rozmów z nimi. Wśród wszystkich odpowiedzi najczęściej powtarzała się trudność w dotarciu do lekarzy. Przedstawiciele handlowi tłumaczyli, iż jest to spowodowane specyficzną grupą odbiorców, która jest bardzo wymagająca. Pracownicy działu handlowego wymienili także jako problem negocjacje z klientami. Często lekarze nie chcą rozmawiać o testach z powodu ceny, w takich sytuacjach przedstawiciele handlowi proponują zniżki klientom i próbują dojść do porozumienia. Na pytanie czy wprowadzono rozwiązania po zgłoszeniu problemów respondenci odpowiedzieli twierdząco, dodatkowo ich przeszkolono z prowadzenia negocjacji i metod sprzedaży. Jednakże rozwiązanie takiego problemu jak trudność w dotarciu do lekarzy jest często nie możliwy do zrealizowania, ponieważ przedstawiciel handlowy musi sam dostosować swój czas do klienta. Respondenci wskazali także, iż w trakcie pandemii COVID-19 mieli utrudnioną pracę, ponieważ nie mogli kontaktować się bezpośrednio z lekarzami. Musieli pracować zdalnie przy pomocy rozmów telefonicznych, podczas których spotykali się często z problemami technicznymi. Obecnie pracownicy działu handlowego pracują bezpośrednio z klientami.

Przedstawiciele handlowi nie uważają, aby przedsiębiorstwo potrzebowało zmian w podsystemach logistycznych. Zauważyli oni problemy na swoim stanowisku pracy, jednakże uważają, że są to trudności, które muszą rozwiązywać indywidualnie bez pomocy przedsiębiorstwa lub z wykorzystaniem dodatkowych narzędzi takich jak skanery i pipety automatyczne.

Wyniki dotyczące działu ds. reklamacji

Wywiad przeprowadzono także z pracownikiem działu ds. reklamacji, którego staż w przedsiębiorstwie wynosi 9 lat. Poniżej przedstawiono wyniki z przeprowadzonego badania.

Pracownik działu ds. reklamacji podczas wywiadu wskazał, iż jest zadowolony ze swojej pracy. Według niego wszystkie działania i procedury obowiązujące na jego stanowisku pracy są przejrzyste i zrozumiałe. Wskazał na jeden problem, jakim

są ciężkie reklamacje. Respondent stwierdził, iż „po każdej zgłoszonej reklamacji dokładnie analizowana jest przyczyna takiego zgłoszenia i podejmowane są wszelkie działania, aby temu zapobiec. Między innymi, kiedy problem dotyczył pomyłek w zamówieniach pracownicy działu zamówień założyli specjalny zeszyt, aby dodatkowo kontrolować wysyłkę zamówień. W przypadku reklamacji jakości testów problem rozpatruję indywidualnie, dodatkowo konsultuję się z producentem i uczęszczam na szkolenia dotyczące testów.”

W trakcie pandemii COVID-19 respondent pracował stacjonarnie. Stwierdził, iż okres ten nie wpłynął na jego obowiązki w pracy oraz nie stworzył on przedsiębiorstwu znacznych problemów. Specjalista ds. reklamacji stwierdził podczas wywiadu, iż w przedsiębiorstwie nie ma potrzeby wprowadzać usprawnień.

Wyniki dotyczące działu marketingu

Jako ostatni wywiadu udzielił pracownik działu marketingu. Jego staż pracy w przedsiębiorstwie wynosi mniej niż rok. Podczas badania pracownik ten zaznaczył, iż jest zadowolony ze swojej pracy, a wszystkie działania w jego dziale są dla niego zrozumiałe. Stwierdził on, że w jego dziale nie występują problemy, które by utrudniały pracę, ale brakuje mu dodatkowych programów, które pomogłyby mu w pracy, aczkolwiek pracownik nie potrafił skonkretyzować jakie byłyby to programy.

Respondent pracował w trybie hybrydowym w trakcie pandemii. W trakcie wywiadu stwierdził, iż praca w domu nie różniła się niczym od tej w biurze. Dodatkowo specjalista ds. marketingu zauważył, że przedsiębiorstwo zapewniło mu wszystkie potrzebne narzędzia do pracy w domu. Badany uważa, iż okres pandemii nie wpłynął negatywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Odpowiedzi udzielone przez respondentów podczas wywiadu pokazują, że pracownicy przedsiębiorstwa nie są zainteresowani zmianami w podsystemach logistycznych, ponieważ według nich przedsiębiorstwo dobrze funkcjonuje więc nie trzeba wprowadzać zmian. Jednakże jednocześnie sami podkreślają, że występują problemy w ich pracy. Dodatkowo widać, że przedsiębiorstwo pomimo, iż doskonale poradziła sobie podczas pandemii i utrzymuje się wysoko na rynku, ma problemy, które można rozwiązać poprzez wprowadzanie dodatkowych udoskonaleń.

Wyniki obserwacji własnej

Obserwacja własna wykazała, iż w przedsiębiorstwie występują problemy w podsystemach logistycznych, szczególnie w magazynie. Podczas 4 miesięcznych badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie zauważono, iż pracownicy nie chcą wprowadzać zmian, ponieważ według nich nie poprawią one efektywności w ich pracy. Jednakże obserwacja pokazała, że niechęć do wdrażania usprawnień jest spowodowana obawą przed trudnościami, które mogą wystąpić podczas modernizacji podsystemów logistycznych.

Dodatkowo mała powierzchnia magazynu oraz niewystarczająca ilość lodówek przyczyniają się do błędnego prognozowania zapotrzebowania na testy. Problem ten jest poważny i powinien zostać jak najszybciej rozwiązany, ponieważ powoduje on opóźnienie w wysyłaniu testów do klientów, a to przyczynia się do generowania strat przez przedsiębiorstwo i prowadzi do utraty klientów.

Obserwacja wskazała także na problem w sprawnym kontakcie z producentami testów oraz w braku sprzętu dla przedstawicieli handlowych. Utrudnienia w komunikacji z producentem testów może powodować bariera językowa, ale także brak odpowiednich kompetencji po stronie pracowników działu zamówień. Problem braku sprzętu dla przedstawicieli handlowych wynika z nieodpowiedniego zagospodarowania skanerów oraz pipet automatycznych przez przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo nie zakupiło wystarczająco dużej ilości sprzętów dla pracowników działu handlowego, co skutkuje opóźnieniem ich pracy z klientami.

10.4. Wnioski z badań i ich analiza

Analizując powyższe wyniki badań respondenci nie chcą wprowadzać usprawnień w podsystemach logistycznych przedsiębiorstwa. Jednakże sami zauważają, iż występują w nich problemy. Ocena i analiza funkcjonowania podsystemów logistycznych w głównej mierze była możliwa dzięki obserwacji własnej. Zebrany materiał empiryczny pozwolił na zweryfikowanie postawionych hipotez.

Hipoteza 1 została pozytywnie zweryfikowana. Pracownicy nie wykazują chęci w ulepszaniu podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa. Respondenci podczas badania podkreślali, iż są zadowoleni z obecnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i stwierdzili brak potrzeby wprowadzania zmian.

Hipoteza 2 potwierdza się, pracownicy widzą problemy w podsystemach logistycznych, ale nie chcą wprowadzać zmian. Badani w wywiadzie wymieniali trudności z jakimi się spotykają w swojej pracy, jednakże nie uważają, iż są one problemem dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego podsystemów.

Hipoteza 3 również została pozytywnie zweryfikowana. Przedsiębiorstwo nie posiada wystarczająco dobrze rozbudowanej infrastruktury, aby podsystemy logistyczne mogły w pełni sprawnie funkcjonować. Podczas obserwacji własnej zauważono, iż przedsiębiorstwo potrzebuje zmian w organizacji przestrzeni dla magazynu, ponieważ obecne miejsce przyczynia się do złego funkcjonowania podsystemu logistycznego.

Hipoteza 4 została odrzucona. Okres pandemii COVID-19 nie wpłynął negatywnie na funkcjonowanie podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa. Respondenci podczas wywiadu stwierdzili, iż przedsiębiorstwo nie ucierpiało znacząco w ostatnim roku, o czym świadczą duże zyski przedsiębiorstwa i zatrudnianie nowych osób do pracy.

Uzyskane wyniki badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować postawioną tezę, iż w przedsiębiorstwie należy wprowadzić zmiany, które poprawią funkcjonowanie jego podsystemów logistycznych.

Po przeprowadzeniu analizy wyników wywiadu oraz obserwacji własnej zauważono takie problemy jak:

- zbyt mała powierzchnia magazynu;
- brak wystarczającego miejsca na przechowywanie testów;
- opóźnienie pracy działu zamówień spowodowane oczekiwaniem na zwolnienie subskrypcji w programie Optima Comarch przez innego pracownika;
- nieprawidłowa komunikacja z producentami testów i złe prognozowanie zapotrzebowania;
- opóźnienie spotkań przedstawicieli handlowych z klientami, przez nie wystarczającą ilość potrzebnego do pracy sprzętu;

Dzięki wynikom przeprowadzonych badań rozpoznano problemy i zaproponowano następujące usprawnienia:

- zwiększenie powierzchni magazynu oraz zakupienie dodatkowych lodówek;
- wykupienie dodatkowych subskrypcji w programie Optima Comarch;
- stworzenie działu odpowiedzialnego za kontakt i składanie zamówień u producentów testów;
- zakupienie większej ilości sprzętu potrzebnego przedstawicielom handlowym.

Zwiększenie powierzchni magazynu oraz zakupienie dodatkowych lodówek jest koniecznym usprawnieniem, ponieważ przedsiębiorstwo otrzymuje coraz więcej zamówień. Wiąże się to z koniecznością zamawiania większej ilości testów od producentów, a następnie odpowiedniego przechowywania go. Mała powierzchnia magazynu jest spowodowana współdzieleniem go z działem ds. reklamacji. Dlatego przedsiębiorstwo powinno wydzielić oddzielne pomieszczenia dla nich. W tej sytuacji można zaproponować 2 rozwiązania. Po pierwsze można przenieść sprzęt działu ds. reklamacji do pokoju specjalisty ds. reklamacji, ponieważ jest on odpowiedniej wielkości. Jest to rozwiązanie, które nie ponosi za sobą większych kosztów, ponieważ wystarczy poprzemieścić rzeczy z jednego pomieszczenia do drugiego. W magazynie powstanie wtedy miejsce na dodatkowe lodówki oraz na wydzielenie strefy do przyjmowania dostawy testów od producentów i składowania gotowych zamówień do wysyłki.

Inną propozycją jest wykupienie przez przedsiębiorstwo magazynu na terenie Lublina i przeniesienie tam całego działu zamówień. Biorąc pod uwagę pozyskiwanie coraz to większej liczby klientów, co wiąże się z większym zapotrzebowaniem na testy, powierzchnia magazynu powinna wynosić około 300 m długości i mieścić około 30 lodówek. Dodatkowo należy wyznaczyć miejsce na pakowanie zamówień, w którym będzie znajdować się duży stół, regały z tekturowymi kartonami oraz potrzebne przedmioty do pakowania.

W takim magazynie powinna powstać przestrzeń składowania gotowych zamówień do wysyłki, a także miejsce na wygodne wypakowanie i przyjęcie dostawy testów od producentów. Ze względu na fakt, iż w magazynie pracuje cały dział zamówień należy go także przenieść i stworzyć biuro, w którym pracownicy będą mogli przyjmować i wysyłać zamówienia do klientów. Takie pomieszczenie musi mieścić 4 stanowiska pracy. Dodatkowo należy wyznaczyć miejsce na łazienkę i kuchnię dla pracowników.

Przedsiębiorstwo w obecnym magazynie posiada 17 lodówek, po zrobieniu miejsca w części działu ds. reklamacji liczba lodówek powinna zostać zwiększona minimum do 22 lodówek. Najlepszym rozwiązaniem jest zakup 5 lodówek Resto Quality SD419-2B. Wskazany model najlepiej spełnia warunki przechowywania testów w odpowiedniej temperaturze oraz jest najbardziej pojemny. Dodatkowo posiada największą moc silnika. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo zdecyduje się na pierwszą propozycję całkowity koszt wprowadzenia usprawnienia wyniesie 17 751,35 zł.

Drugie rozwiązanie jest znacznie kosztowniejsze, ponieważ miesięczne wynajęcie w Lublinie magazynu o takiej powierzchni wynosi około 7 500 zł²⁵⁷. Dodatkowo trzeba przeprowadzić remont w danym pomieszczeniu (ok. 100 000 zł), wyposażyć je w klimatyzację (4920 zł za 2 sztuki²⁵⁸). Przeniesienie sprzętu z obecnego magazynu do nowego wyniesie około 1100 zł.²⁵⁹ Urządzenie biura działu zamówień, kuchni i łazienki to koszt ok. 150 000 zł. Dodatkowo należy zakupić minimum 10 dodatkowych lodówek, których cena wynosi około 3 550, 27 zł za sztukę. Łączny koszt drugiej opcji to około 297 923,70 zł. Wybór jednego z proponowanych usprawnień dotyczących magazynu przyczyni się do sprawniejszego funkcjonowania podsystemu magazynowania, zaopatrzenia oraz dystrybucji i obsługi klienta.

Kolejnym proponowanym usprawnieniem jest wykupienie dodatkowych subskrypcji w programie Optima Comarch. To działanie ma na celu ułatwienie pracy pracownikom działu zamówień, którzy korzystają z programu wspólnie z księgowością zewnętrzną. Z powodu możliwości jednoczesnego zalogowania się w programie tylko 3 osób, pracownicy odpowiedzialni za zamówienia mają opóźnienia w pracy. Dlatego aby usprawnić działanie podsystemu zamówień należy wykupić rozszerzoną wersję programu od dodatkowe subskrypcje. Jest to koszt 1200 zł²⁶⁰ za stanowisko, w przedsiębiorstwie należy wykupić dwa dodatkowe dostępy, więc łączny koszt wprowadzenia tego usprawnienia wynosi 2400 zł rocznie.

²⁵⁷ <https://gratka.pl/nieruchomosci/lokal-lublin-hajdow/ob/21723141>, [dostęp: 6.06.2021].

²⁵⁸ <https://shopklima.pl/pl/scienne/679-jednostka-wewnetrzna-multi-split-lg-deluxe-dm07rp-21kw.html>, [dostęp: 6.06.2021].

²⁵⁹ <http://gamblin-przeprowadzki.pl/cennik/>, [dostęp: 6.06.2021].

²⁶⁰ <https://comarch-optima-sklep.pl/product-pol-201-Pakiet-Comarch-ERP-Optima-START-Firma.html>, [dostęp: 6.06.2021].

Stworzenie działu odpowiedzialnego za kontakt i składanie zamówień u producentów testów to kolejne proponowane usprawnienie. Działanie to pozwoli na odciążenie pracowników działu zamówień, którzy wskazywali na problem w kontakcie z producentami testów. Osoby zatrudnione na nowo powstałym stanowisku byłyby odpowiedzialne za przeprowadzanie szczegółowych prognoz popytu, zamawianie testów na podstawie wykonanych analiz oraz kontakt z producentami w języku niemieckim i angielskim. Stworzenie nowego działu wiąże się z następującymi kosztami:

- komputer – 3077,90 zł²⁶¹;
- telefon – 849 zł²⁶²;
- wypłata miesięczna dla pracowników – od 2800 zł do 4500 zł (zależne od ustaleń między pracownikiem i pracodawcą).

Nie jest potrzebne wydzielania specjalnego pomieszczenia dla nowego działu, ponieważ w przedsiębiorstwie są puste miejsca w istniejących działach, które można wykorzystać. Dlatego łączny koszt przy zatrudnieniu dwóch pracowników wyniesie od około 10653,80 zł do 12353,80 zł. Otworzenie nowego działu pozwoli na dokładniejszą pracę pracowników działu zamówień co wyeliminuje występowanie pomyłek przy pakowaniu i wysyłaniu zamówień.

Ostatnim usprawnieniem, które jest konieczne to zakupienie przez przedsiębiorstwo sprzętu potrzebnego w pracy przedstawicielom handlowym. Z powodu braku skanerów oraz automatycznych pipet pracownicy muszą przekładać lub też odwoływać spotkania z klientami, na których mieli prezentować wykonywanie testów. Jest to niekorzystne dla przedsiębiorstwa, ponieważ nie każdy klient chce czekać i w takich sytuacjach wybierze konkurencję. Dlatego należy zakupić dodatkowo 10 skanerów Epson v600 w cenie 1439 zł²⁶³ za sztukę oraz 10 pipet automatycznych w kwocie 260 zł²⁶⁴ za sztukę. Wybór wskazanego modelu skanera oraz pipety automatycznej wiąże się z wymogami jakie muszą spełniać w celu prawidłowego odczytywania testów. Łączny koszt zakupu dodatkowego sprzętu wynosi około 17 000 zł. Po nabyciu takiego zapotrzebowania przedstawiciele handlowi będą mogli pozyskiwać nowych klientów prezentując im dokładne wykonanie i działanie testów.

²⁶¹ <https://mediamarkt.pl/koszyk/lista>, [dostęp: 6.06.2021].

²⁶² <https://mediamarkt.pl/telefony-i-smartfony/smartfon-xiaomi-redmi-note-8-pro-6-128gb-szary-mineral>, [dostęp: 6.06.2021].

²⁶³ <https://www.mediaexpert.pl/komputery-i-tablety/drukarki-i-urzadzenia-biurowe/skanery/skaner-epson-perfection-v600-photo>, [dostęp: 6.06.2021].

²⁶⁴ https://magnum-pro.pl/inne/pipeta-automatyczna-100-1000-l--100-koncowek.html?gclid=CjwKCAjwzMeFBhBwEiwAzwS8zG7rIs-6ESz92bZPSKrYztn2Rc2VwyR8agC_8TdtAozO1-oVys-zDRoC-nkQAvD_BwE, [dostęp: 29.05.2021].

Podsumowując wszystkie usprawnienia, które należy wprowadzić, aby usprawnić funkcjonowanie podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa powinno poświęcić na nie od 60 000 zł do 350 000 zł. Przedsiębiorstwo w ostatnim kwartale wygenerowało zysk w wysokości ponad 1 000 000 zł, dlatego bez większych problemów jest w stanie przeznaczyć odpowiednią kwotę pieniędzy na wprowadzenie proponowanych usprawnień. Przedsiębiorstwo inwestując w udoskonalanie swoich podsystemów logistycznych z czasem znacznie przynosić większe zyski.

10.5. Podsumowanie

W badanym przedsiębiorstwie pracownicy nie widzą potrzeby zmian. Jednakże w wyniku obserwacji własnej zidentyfikowano takie problemy, jak mała powierzchnia magazynu oraz niewystarczająca ilość lodówek. Utrudnienia te przyczyniają się do błędnego prognozowania, a to powoduje opóźnienie w wysyłaniu testów do klientów. Rozpoznano także problem w utrzymywaniu stałego kontaktu z producentami testów, zbyt małej liczby subskrypcji w programie Optima Comarch oraz w braku sprzętu dla przedstawicieli handlowych. Wskazane utrudnienia powodują nieprawidłowe funkcjonowanie podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa. W związku z tym zaproponowano 4 usprawnienia:

- zwiększenie powierzchni magazynu oraz zakupienie dodatkowych lodówek;
- wykupienie dodatkowych subskrypcji w programie Optima Comarch;
- stworzenie działu odpowiedzialnego za kontakt i składanie zamówień
- u producentów testów;
- zakupienie większej ilości sprzętu potrzebnego przedstawicielom handlowym.

Przedsiębiorstwo jest w stanie wprowadzić proponowane zmiany, ponieważ posiada zagospodarowane środki finansowe. Łączny koszt wdrożenia usprawnień mieści się w granicy 60 000 zł do 350 000 zł, jest to zależne od wybranego przez przedsiębiorstwo sposobu modernizacji magazynu. Ze względu na możliwość przeprowadzenia własnej obserwacji przedsiębiorstwa analiza jego funkcjonowania jest rzetelna, a proponowane usprawnienia adekwatne do potrzeb przedsiębiorstwa. Pracownicy przedsiębiorstwa często nie chcą wprowadzać zmian z obawy przed nimi. Jednakże nie można dopuścić do sytuacji, gdzie przedsiębiorstwo nie rozwija swoich podsystemów logistycznych, ponieważ może to doprowadzić do poważnych konsekwencji, w tym do wyparcia z rynku przez konkurencję.

Bibliografia

1. Abt S. *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
2. Barcik R., Jakubiec M., *Systemy logistyczne – podstawy funkcjonowania*, „Logistyka” 2011, nr 4.
3. Bendowski J., *Logistyka produkcji procesowo zorientowanych heterogenicznych systemów produkcyjnych. W kierunku nowego paradygmatu*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 70.
4. Błaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
5. Bozarth C., Handfield R. B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007.
6. Coyle Por. J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
7. Dyczkowska J., *Logistyka zaopatrzenia i produkcji – wpływ na logistykę dystrybucji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2012, nr 84.
8. Gołemska E. *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
9. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
10. Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
11. Kubański M., *Systemy logistyczne*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2015.
12. Kupiec L., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010.
13. Krzyżaniak S., Niemczyk A., Majewski J., Andrzejczyk P., *Organizacja i monitorowanie procesów magazynowych*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2013.
14. Nowakowski T., *Niezawodność systemów logistycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
15. Pająk E., *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
16. Pisz I., Sęk T., Zielecki W., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
17. Płaczek E., Szołtysek J., Sadowski A., Twaróg S., Kauf S., *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa 2016.
18. Szatkowski K., *Nowoczesne zarządzanie produkcją. Ujęcie procesowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
19. Szelağ K., *Zarządzanie logistyką przedsiębiorstwa a zarządzanie łańcuchem dostaw*, „Zeszyty Naukowe ASzWoj” 2017, nr 3.

20. Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw część I*, Difin, Warszawa 2010.
21. <https://comarch-optima-sklep.pl/product-pol-201-Pakiet-Comarch-ERP-Optima-START-Firma.html>, [dostęp: 6.06.2021].
22. <https://probox.pl/produkt/87169/szafa-chlodnicza-przeszklna-388-l-resto-quality-sd419-2b>, [dostęp: 6.06.2021].
23. <https://gratka.pl/nieruchomosci/lokal-lublin-hajdow/ob/21723141>, [dostęp: 6.06.2021].
24. <https://shopklima.pl/pl/scienne/679-jednostka-wewnetrzna-multi-split-lg-deluxe-dm07rp-21kw.html>, [dostęp: 6.06.2021].
25. <http://gamblin-przeprowadzki.pl/cennik/>, [dostęp: 6.06.2021].
26. <https://mediamarkt.pl/koszyk/lista>, [dostęp: 6.06.2021].
27. <https://mediamarkt.pl/telefony-i-smartfony/smartfon-xiaomi-redmi-note-8-pro-6-128gb-szary-mineral>, [dostęp: 6.06.2021].
28. <https://www.mediaexpert.pl/komputery-i-tablety/drukarki-i-urzadzenia-biurowe/skanery/skaner-epson-perfection-v600-photo>, [dostęp: 6.06.2021].
29. https://magnum-pro.pl/inne/pipeta-automatyczna-100-1000-l--100-koncowek.html?gclid=CjwKCAjwzMeFBhBwEiwAzwS8zG7rIs-6ESz92bZPSKrYztn2Rc2VwyR8agC_8TdtAozO1-oVys-zDRoC-nkQAvD_BwE, [dostęp: 29.05.2021].