

Czasopismo naukowe wydawane przez **Szkołę Główną Handlową w Warszawie**
Współwydawcą pisma jest **Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych**

e-mentor

Numer 3 (85) 2020

ISSN 1731-6758



Nowoczesna edukacja
Trendy w zarządzaniu
Technologie w biznesie
Uczenie się przez całe życie
Metody, formy i programy kształcenia

SPIS TREŚCI

3 Od redakcji

Maria Zając

metody, formy i programy kształcenia

4 Projekty grupowe jako przygotowanie do współpracy w zespołach wirtualnych

Beata Krawczyk-Bryłka, Krzysztof Nowicki

uczenie się przez całe życie

15 Filmy Reżysera Życia o problemach polskiej młodzieży jako przykład uczenia i wychowywania za pośrednictwem serwisu YouTube

Karolina Kietla

technologie w biznesie

23 Internet rzeczy – implikacje organizacyjne

Katarzyna Liwarska-Fulczyk

trendy w zarządzaniu

32 Zaangażowanie policjantów w czasie kryzysu: jak pandemia COVID-19 zmieniła pracę funkcjonariuszy Policji?

Norbert Andraszak

41 Wyzwania realizacji koncepcji *patient empowerment* w kontekście kompetencji pacjentów

Anna Rogala

50 Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego

Piotr Sliż

66 Wykorzystanie doświadczeń z realizacji projektów jako element doskonalenia procesów zarządzania wiedzą w polskich organizacjach – wyniki badań

Robert Pawlak

78 Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji marki z branży medycznej – studium przypadku

Klaudia Bracisiewicz

e-mentor

wersja drukowana
internetowego czasopisma
e-mentor.edu.pl

wydawcy:

Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

&

Fundacja Promocji i Akredytacji
Kierunków Ekonomicznych

ISSN 1731-6758

siedziba redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Centrum Otwartej Edukacji
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
tel. 22 564 97 23
fax. 22 646 61 42
redakcja@e-mentor.edu.pl

rada programowa:

prof. Kazimierz Kloc
prof. Maria Aluchna
prof. Piotr Bołtuć
prof. Ilona Buchem
prof. Wojciech Dyduch
prof. Charles Dziuban
prof. Luciano Floridi
prof. Andrzej J. Gapinski
dr hab. Andrzej Kononowicz
dr Jan Kruszewski
dr Frank McCluskey
dr inż. Marcin Piekarczyk
prof. Sandeep Raha
prof. Marek Rocki
prof. Maria Romanowska
prof. Waldemar Rogowski
prof. Piotr Wachowiak

redaktor naczelny:

dr Marcin Dąbrowski

redaktor prowadzący:

dr Maria Zając

sekretarz redakcji:

mgr Katarzyna Majewska

redaktor statystyczny:

dr Irena Kasperowicz-Ruka

redakcja językowa:

mgr Karolina Pawlaczyk, mgr Joanna Zając

skład: Elżbieta Wojnarowska

projekt okładki: Piotr Cuch

Strona internetowa:

Piotr Gęca, Krzysztof Kalamus, Łukasz Tulik

*Pismo punktowane przez Ministerstwo
Nauki i Szkolnictwa Wyższego (20 pkt).
Artykuły naukowe podlegają recenzji.*

nakład: 1000



Drodzy Czytelnicy „e-mentora”,

Numer, do którego lektury chciałabym Państwa zachęcić, jest w dużej mierze rezultatem akcji promocyjnej dla doktorantów, którą ogłosiliśmy na początku maja bieżącego roku. Zdając sobie sprawę z tego, że choć pandemia wywołana przez wirus SARS-CoV-2 oraz związane z nią obawy zdominowały na jakiś czas uwagę nas wszystkich, to przecież zobowiązania naukowe i zawodowe pozostały aktualne. W związku z tym staraliśmy się zachęcić szczególnie właśnie mniej doświadczonych badaczy, aby nie odkładali swoich prac na przysłowiową ostatnią chwilę. Po upływie niemal czterech miesięcy od zainicjowania tej akcji nie mam wątpliwości, że pomysł był trafiony. Mogę też ujawnić, że na początku wywoływał on dużo obaw. Proponując nie tylko możliwość publikacji, ale i wsparcie redakcyjne, należało liczyć się z dodatkowym nakładem pracy. Jednocześnie trudno było przewidzieć, czy zadanie nas nie przerośnie, szczególnie że możliwości i siły redakcji są mocno ograniczone. Zgodnie z przewidywaniami, praca z młodymi naukowcami wymagała dużego zaangażowania i wiele czasu. W niektórych przypadkach konsultacje dotyczyły każdego etapu tworzenia publikacji, łącznie z wyborem tematu lub uzgadnianiem zakresu omawianych zagadnień. Uważam jednak, że warto było podjąć ten wysiłek. Potwierdzają to też opinie tych autorów, którzy skorzystali z oferowanej im pomocy. Naturalnie, nie każde opracowanie kwalifikowało się do publikacji i nie wszyscy autorzy byli gotowi przyjąć słowa konstruktywnej krytyki. W tym numerze prezentujemy kilka zakwalifikowanych artykułów, kolejne ukażą się w angielskojęzycznej wersji „e-mentora” w jesieni. Zgłoszenia do ostatniego tegorocznego numeru przyjmujemy jeszcze do końca września.



Spektrum tematów poruszanych w numerze jest szerokie. Tym, którzy z uwagą śledzą publikacje dotyczące zmian wywołanych przez pandemię polecam artykuł oparty na badaniu zaangażowania polskiej Policji w tym szczególnym czasie. Tematem który, choć niezwiązany bezpośrednio z koronawirusem, zdecydowanie zyskał w ostatnim czasie na znaczeniu, jest uprawomocnienie pacjenta (*patient empowerment*). Autorka artykułu omawia różne przejawy i formy tego uprawomocnienia oraz pokazuje, jak istotne jest świadome współdziałanie samych zainteresowanych z tymi, którzy z racji wykonywanego zawodu odpowiadają za zdrowie i kondycję psychofizyczną społeczeństwa. Wskazuje też na ważną rolę serwisów internetowych, w których osoby zatraskane o zdrowie własne lub swoich bliskich szukają nie tylko informacji, ale i pomocy. Do kwestii znaczenia mediów społecznościowych w kształtowaniu świadomości społecznej i pomocy potrzebującym nawiązuje też artykuł, którego autorka analizuje wybrane filmy Daniela Rusina. Twórca ten, znany także jako Reżyser Życia, korzystając z serwisu YouTube, stara się zwracać uwagę na częste problemy społeczne, dotyczące głównie młodzieży.

Innym ciekawym wątkiem poruszonym w tym numerze są doświadczenia związane z udziałem w projektach – dotyczą ich dwa opracowania. W pierwszym z nich omówiono korzyści wynikające z uczenia się przez udział w realizacji projektów zamawianych przez potencjalnych pracodawców. Autorzy dokonali podsumowania tej inicjatywy, zwracając szczególną uwagę na to, jak uczestnictwo w projektach postrzegane jest przez studentów i sformułowali wnioski do wykorzystania podczas kolejnych edycji. Autor drugiego tekstu analizuje praktyki dotyczące dzielenia się wiedzą nabywaną poprzez realizację projektów i wskazuje potencjalne korzyści z takich działań. Wnioski dotyczą zarówno tych, którzy przystępują do realizacji projektu, jak i tych, którzy zakończyli działania i mają odpowiednie doświadczenia.

Życzę ciekawej lektury.

Maria Zając
Redaktor prowadzący



Beata
Krawczyk-
-Bryłka



Krzysztof
Nowicki

Projekty grupowe jako przygotowanie do współpracy w zespołach wirtualnych

Team projects as preparation for virtual team collaboration

Abstract

The article concerns the implementation of the learning-by-project and collaborative learning methods on the example of a *Team Project* course delivered as an element of a postgraduate ICT programme portfolio. The course and its assumptions are presented to stress the contextual characteristic of the realised projects and their analogies with business projects. The participants of the *Team Project* course were Z generation students who take virtual collaboration for granted, and the criteria of team virtualization were described and measured. The aim of the article is to present the concept of the implementation of the *Team Project* course and to assess the effectiveness of the learning-by-project method on the development of two kinds of competences – technical and social – including project team collaboration competences. The results of the quantitative research are presented; they confirm a high level of the teams' virtualization and positive assessment of the effectiveness of the learning method in the perception of *Team Project* participants. The the qualitative research defines the main challenges (such as changes of the level of team members' commitment, team composition changes, requirements changes) and main areas of the students' development, such as team self-organization, internal and external relationship development, and enriching the project experience. There are some recommendations regarding improvements to the *Team Project* course that can be implemented in team-based learning-by-projects courses in ICT undergraduate programmes.

Keywords: virtual team, project team collaboration, project-based learning, team learning, engineering competencies

Wprowadzenie

Gospodarka 4.0 to faza rozwoju społeczno-gospodarczego, która charakteryzuje się powszechną cyfryzacją, zastosowaniem technologii cyfrowych do zwiększania efektywności procesów społecznych i gospodarczych oraz autonomizacją maszyn i systemów cyberfizycznych dzięki zastosowaniu sztucznej inteligencji (Paprocki, 2016, s. 40). Wzajemne przenikanie się świata fizycznego z cyfrowym, zastosowanie internetu rzeczy, chmur obliczeniowych i przetwarzanie gigadanych decydują o łańcuchu wartości w gospodarce 4.0, kreując nowe wyzwania techniczne, społeczne i edukacyjne (Cellary, 2019, s. 51).

Kształcenie inżynierów, którzy odpowiadają za dostarczanie rozwiązań ICT dla gospodarki 4.0., wymaga stosowania metod rozwijających nie tylko kompetencje techniczne, ale również kompetencje związane ze współpracą w zespołach projektowych i budowaniem relacji z klientem. Istotne jest też przygotowanie do działania w warunkach wirtualizacji relacji oraz wysokich wymagań dotyczących innowacyjności proponowanych rozwiązań.

James Traveyan (2019, s. 823) definiuje prace inżynierskie jako „przedsięwzięcia oparte na współpracy i specjalistycznej wiedzy dzielonej pomiędzy uczestników projektu dzięki relacjom kształtowanym przez normy społeczne i wzajemne zaufanie”. Praca inżyniera to społeczno-techniczne działania, które są efektywne, gdy ich wykonawcy łączą wiedzę techniczną z kompetencjami społecznymi i intelektualnymi. Efektywny inżynier powinien posiadać umiejętność realizacji projektów z wykorzystaniem nowoczesnych

Projekty grupowe jako przygotowanie do współpracy...

technologii, ale również zdolność budowania wartości organizacji i dostarczania wartości klientowi.

W warunkach gospodarki 4.0 za krytyczne czynniki sukcesu projektów inżynierskich uważa się facylitujące, służebne przywództwo, jasny system wartości, ostrzeżenie zmian jako szans i umiejętność radzenia sobie ze zmiennością, empowerment, czyli współudział całych zespołów w podejmowaniu decyzji, współpracy pozwalającą na samoorganizowanie się zespołów oraz zarządzanie projektami z zastosowaniem zwinnych metodyk (Marnewick i Marnewick, 2019, s. 316). Ze względu na rozwój gospodarki 4.0 transformacji ulega praca i procesy zarządzania kapitałem ludzkim, zmieniają się oczekiwania dotyczące kompetencji, a co za tym idzie – ewoluują wymagania stawiane edukacji, szczególnie tej dotyczącej kształcenia inżynierów (Masiri i in., 2019, s. 93–94). W tym kontekście podkreśla się konieczność integrowania wiedzy i umiejętności technicznych z kompetencjami społecznymi, łączenia zdolności poznawczych z wartościami i przygotowaniem praktycznym, konsolidowania zdolności pracy w zespołach tradycyjnych, wirtualnych i hybrydowych (współpraca ludzi i robotów) (Coşkun i in., 2019, s. 3). Do charakterystyk społeczeństwa funkcjonującego w gospodarce 4.0 należą właśnie zależność od technologii informacyjnych, wirtualizacja i bycie stale podłączonym do sieci (Malik, 2019, s. 211). Mają one znaczący wpływ na sposób realizacji projektów.

Mimo wieloletnich badań nad efektywnością nauczania kompetencji inżynierskich, luka pomiędzy wiedzą zdobytą na studiach, wyobrażeniami studentów i rzeczywistością pracy inżyniera nadal istnieje (Travelyan, 2019, s. 821). Przekazywana wiedza bywa słabo powiązana z otoczeniem biznesowym, a zadania realizowane w programach studiów są oderwane od realnego kontekstu projektu, nie pozwalają na zdobycie wiedzy. Jednym z możliwych rozwiązań mających na celu redukcję tej luki jest stosowanie nauczania metodą projektów zleczanych studentom przez klientów biznesowych.

Celem artykułu jest prezentacja założeń i przebiegu kształcenia w ramach przedmiotu *Projekt grupowy* realizowanego na studiach II stopnia i ocena efektywności

stosowanej metody w zakresie rozwoju kompetencji technicznych i społecznych, obejmujących współpracę w zespole projektowym. Wskazano cele przedmiotu oraz jego specyfikę na przykładzie projektów realizowanych w roku akademickim 2019/20. Zaprezentowano wyniki analizy poziomu wirtualności współpracy w zespołach projektowych. Przeanalizowano również opinie uczestników zajęć na temat rozwoju kompetencji merytorycznych oraz społecznych dzięki udziałowi w zajęciach. Zaproponowano dobre praktyki oraz wnioski dotyczące doskonalenia programu, które mogą być zaimplementowane w kształceniu inżynierów, w szczególności ICT.

Kształcenie przez udział w projekcie

Kształcenie oparte na realizacji projektów (*project based learning*) to aktywizująca metoda uczenia się przez eksplorację rzeczywistych problemów: wymaga planowania, wdrożenia i oceny rozwiązań, które są aplikowalne w określonych warunkach (De la Puente Pacheco i in., 2020, s. 2). Metoda ta jest szczególnie rekomendowana w edukacji inżynierskiej, gdyż dzięki podejściu kontekstowemu i integrowaniu wiedzy z wielu dyscyplin buduje połączenie pomiędzy wiedzą uniwersytecką a potrzebami rynku i społeczeństwa (Lehmann i in., 2008, s. 286; MacLeod i van der Veen, 2019, s. 1). Najważniejszą zaletą uczenia się metodą projektów jest łączenie trzech obszarów: poznawczego, interdyscyplinarnego i społecznego, pokazanych na rysunku 1.

Kształcenie metodą projektów jest odmianą kształcenia przez rozwiązywanie problemów (*Problem-Based Learning – PBL*) – obie metody zakładają przechodzenie przez kolejne etapy, wymagają znajomości kontekstu istotnego dla rozwiązania zadania, składają się do zastosowania różnych metod jego analizy, zakładają zaangażowanie studentów oraz zmierzają do osiągnięcia celu w określonym czasie. Zaletą obu metod jest uczenie się przez samodzielną refleksję nad wykonanym zadaniem i samym procesem współpracy nad projektem (Mills i Treagust, 2003, s. 348–361).

Rysunek 1. Uczenie się metodą projektów – obszary rozwoju

kompetencje poznawcze

- kompleksowa analiza
- rozwiązywanie problemów
- rozpoznanie kontekstu
- korzystanie z doświadczenia

kompetencje interdyscyplinarne

- umiejętności z zakresu dziedziny podstawowej (np. informatyki w połączeniu z innymi dziedzinami ważnymi dla realizacji projektu (np. medycyny)
- łączenie teorii z praktyką

kompetencje społeczne

- komunikacja w procesie generowania rozwiązań
- współpraca w zespole
- dzielenie się wiedzą
- wspólne budowanie wartości przedsięwzięcia i dzielenie się efektami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lehmann i in., 2008, s. 286.

Kształcenie przez udział w projekcie spełnia też wymagania uczenia się przez współpracę (*collaborative learning*), które zakłada pracę w grupach poszukujących rozwiązania problemu lub kreujących nowe produkty. Proces uczenia się rozpoczyna się od przedstawienia realnego problemu, wyzwania, które ma określony kontekst i zmusza studentów do przyjęcia roli praktycznych wykonawców. Konieczność współpracy powoduje, że oprócz kompetencji merytorycznych kształtowane są postawy i umiejętności społeczne. Rola nauczyciela polega tu na projektowaniu intelektualnych doświadczeń i na wspieraniu zespołów (Smith i Gregor, 1992, s. 1). Zastosowanie uczenia się przez współpracę zwiększa odpowiedzialność obu stron procesu za efekty kształcenia i doskonale uzupełnia braki kompetencyjne studentów wykazane w badaniach Agnieszki Kaczmarek-Kacprzak i Kingi Kurowskiej (2017, s. 48). Badani studenci kierunków inżynierskich nisko ocenili swoje kompetencje dotyczące odwagi w zadawaniu pytań nauczycielom akademickim, wystąpięń publicznych oraz zdolności i motywacji do samodzielnego uczenia się. Jednym ze sposobów na rozwój tych kompetencji jest właśnie kształcenie aktywizujące, poszukujące, oparte na pracy w małych grupach. Sam proces realizacji projektu jest doświadczeniem, dzięki któremu zarówno członkowie zespołu, organizacja, na rzecz której pracują, jak i zewnętrzni interesariusze projektu poszerzają swoją wiedzę (Wyrozębski, 2008). Dotyczy to zarówno kompetencji merytorycznych (technicznych, technologicznych), jak i zarządczych, związanych z procesami realizacji zadań projektowych.

Ważne jest także, by wartością dodaną pracy w projekcie był transfer wiedzy do innych projektów, w których członkom zespołu przyjdzie pracować; wiedza ta powinna być zebrana w formie rejestrów doświadczeń (Wyrozębski, 2008). Inaczej, ze względu na rotację osób i niepowtarzalność projektów, zostanie ona rozproszona i utracona. Traveyan (2019, s. 831) zachęca inżynierów do spisywania osobistych doświadczeń i wniosków wyciągniętych z realizowanych projektów po każdym tygodniu pracy. Zasadne jest również, by na etapie udziału w projektach studenci mieli obowiązek rejestrowania swoich refleksji, aby móc z nich korzystać w kolejnych pracach projektowych.

Jeśli realizacja projektu zakłada współpracę ze specjalistami z różnych dziedzin, a sam projekt jest złożony, osiągnięcie efektów kształcenia wymaga wsparcia ze strony nauczyciela akademickiego (wykładowcy, opiekuna projektu). Doradztwo i informacja zwrotna powinny dotyczyć zarówno merytorycznej strony projektu, jak i procesów pracy zespołowej (MacLeod i van der Veen, 2019, s. 3). Wykładowca w kształceniu metodą projektów pełni rolę aktywnego facylitatora (czyli osoby, która koordynuje pracę zespołu, ale pozostawia decyzyjność grupie, nadzoruje współpracę, ale nie narzuca jej form, z jednej strony wspiera w procesach grupowych, z drugiej dyskretnie doradza bez narzucania własnych rozwiązań), którego zadaniem jest oddziaływanie na pracę

grupy i który pomaga osiągnąć najlepsze rezultaty w optymalnym czasie, przy wykorzystaniu potencjału członków zespołu. Zaangażowanie prowadzącego sprzyja motywacji uczących się i wzmacnia efekt samodzielnego uczenia się studentów. Natomiast brak wsparcia może powodować utrwalanie stereotypowych, negatywnych studenckich zachowań w zespole projektowym.

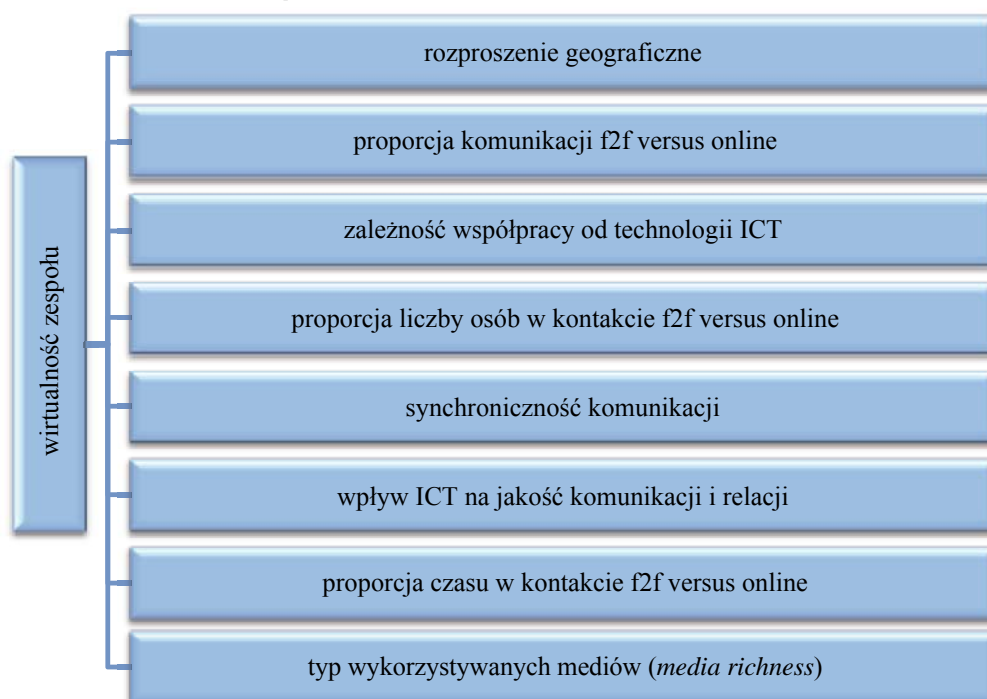
Wirtualność pracy zespołowej

Zespół wirtualny jest definiowany jako grupa współpracujących, współzależnych specjalistów, którzy realizują wspólny cel mimo rozproszenia geograficznego, czasowego i organizacyjnego, wykorzystując technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT). Postrzeganie wirtualności zespołu zmieniło się od dychotomicznego (w którym odróżniano zespoły tradycyjne i wirtualne) do ciągłego (gdzie określa się poziom wirtualności), gdyż większość współczesnych zespołów ma charakter hybrydowy, łączący cechy zespołów tradycyjnych i wirtualnych (Asatiani i Penttinen, 2019, s. 486). Poziom wirtualności zespołu ocenia się na podstawie różnych wskaźników – najczęściej używane zaprezentowano na rysunku 2 (Krawczyk-Brylka, 2017a, s. 234–236; Mesmer-Magnus i in., 2011, s. 215; Schweitzer i Duxbury, 2010, s. 270). Wysoki poziom wirtualności oznacza, że wszyscy członkowie zespołu znajdują się w różnych lokalizacjach (pełne rozproszenie zespołu), proces komunikacji w pełni odbywa się za pośrednictwem technologii i jest asynchroniczny, komunikacja i współpraca w dużym stopniu zależą od ICT, wszyscy lub większość osób kontaktuje się ze sobą tylko online, a wykorzystywane media powodują, że komunikacja ma charakter wyłącznie tekstowy. Jeśli tylko kilka osób z zespołu pracuje w oddaleniu od pozostałych członków, a dodatkowo w komunikacji (nadal prowadzonej głównie online i zależnej od sprawności wykorzystywanych technologii) stosowane są narzędzia, które umożliwiają synchroniczne relacje i wideokonferencje, poziom wirtualności zespołu jest niższy.

Analiza współczesnych zespołów realizujących projekty inżynierskie pokazuje, że poziom ich wirtualności jest coraz wyższy (Lumseyfai i in., 2019, s. 33). Co istotne, kończące studia pokolenie Z, które staje się zaangażowane w inżynierską aktywność projektową, to generacja, która nie oddziela tego, co wirtualne od tego, co rzeczywiste, jest stale podłączona do sieci i w sposób naturalny korzysta z technologii komunikacyjno-informacyjnych do budowania relacji oraz jest uzależniona od sieci (Matysiak, 2018, s. 155). Dla inżyniera pokolenia Z nawet w zespołach, w których potencjalnie możliwe jest częste bezpośrednie spotkanie się, naturalne będzie wirtualizowanie relacji i przenoszenie współpracy do internetu. Tymczasem praca w zespole wirtualnym stawia przed jego członkami dodatkowe wymagania kompetencyjne dotyczące wirtualnych kompetencji społecznych (np. współpraca online, budowanie zaufania w relacjach wirtualnych, aktywne słuchanie w komunikacji asynchronicznej),

Projekty grupowe jako przygotowanie do współpracy...

Rysunek 2. Wskaźniki wirtualności zespołu



Źródło: opracowanie własne.

sposobu pracy i przetwarzania informacji oraz korzystania z technologii cyfrowych (Krawczyk-Bryłka, 2017b, s. 41). Uważa się, że efektywnym sposobem rozwijania tych kompetencji jest proces uczenia się zespołowego, ściśle osadzonego w praktyce zawodowej (Davis i Zigurs, 2008, s. 1–3).

Przedstawiona poniżej koncepcja przedmiotu *Projekt grupowy* pokazuje sposób implementacji kształcenia metodą projektów, gdzie poziom wirtualizacji zależał od osobistych preferencji członków zespołu, a na zakończenie był oceniany według określonych wskaźników.

Założenia i realizacja przedmiotu *Projekt grupowy*

Projekt grupowy to przedmiot, w ramach którego przedsięwzięcia inżynierskie realizowane są przez grupy studentów, m.in. na rzecz zewnętrznych klientów. Jest on realizowany w ramach programów nauczania studiów II stopnia na Wydziale Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej (WETI PG), na kierunkach: informatyka, automatyka i robotyka, elektronika i telekomunikacja oraz inżynieria biomedyczna. Celem *Projektu grupowego* jest przygotowanie studentów do pracy w warunkach biznesowych i rozwinięcie umiejętności rozwiązywania rzeczywistych problemów na drodze pracy zespołowej oraz terminowego wywiązywania się ze zobowiązań wynikających z ustalonego harmonogramu. Zespoły projektowe złożone z 3–5 studentów

podejmują się realizacji tematu wybranego spośród propozycji zgłoszonych przez firmy zewnętrzne, nauczycieli akademickich oraz studentów. Wynikiem całorocznej pracy nad wybranym problemem jest produkt oraz odpowiednia dokumentacja techniczna. Nadzór nad przebiegiem prac pełni opiekunowie wyznaczeni przez koordynatora katedralnego lub wydziałowego.

Podczas opracowywania koncepcji *Projektu grupowego* szczególną uwagę zwrócono na zapewnienie możliwości współpracy studentów z przedsiębiorstwami, przyszłymi pracodawcami. Firmom zaoferowano zarówno możliwość realizacji zgłoszonych przez nie projektów, jak też wpływania na tematykę, którą – ich zdaniem – studenci winni się zainteresować (patrz konkurs firmy IHS Markit na „Najlepszy projekt grupowy z dziedziny sztucznej inteligencji”) (IHS Markit, b.d.).

Projekty są realizowane na podstawie porozumienia zawartego przez przedsiębiorstwo, studentów oraz wydział, który określa zasady współpracy oraz możliwości nabycia praw do wyników pracy wykonanej w ramach projektu (Porozumienie, b.d.). Przedsiębiorstwa określają cel pracy projektowej oraz produkty oczekiwane jako jej efekt – nie są dopuszczalne prace usługowe typu „serwisowanie sieci”. W ogólnym schemacie procesu realizacji projektu grupowego dla firmy zakłada się, że odpowiada ona za zapewnienie warunków do wykonania projektu przez studentów (środowisko wytwórcze), określanie celów projektu oraz akceptację planów i wyników

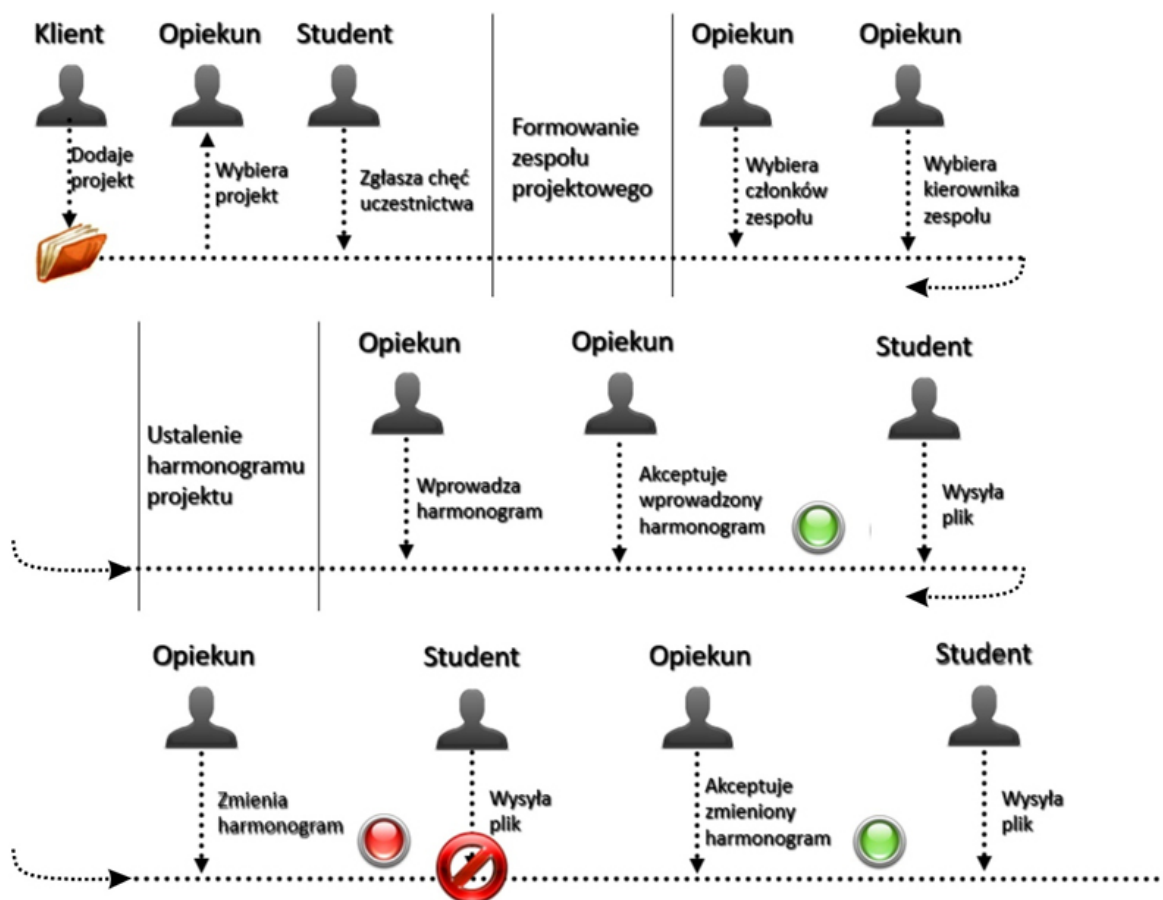
prac. Przedsiębiorstwo może nabyć prawa do powstałego produktu lub licencję na jego stosowanie, zawierając odrębną umowę ustalającą szczegółowe zasady nabycia i korzystania z tych praw. Wynik prac zespołu projektowego przekazywany jest firmie na podstawie Protokołu odbioru. W przypadku niepodpisania umowy właścicielem praw majątkowych do wyniku projektu pozostają studenci. Za negocjacje umowy o realizacji projektu odpowiada prodziekan ds. współpracy i promocji oraz właściwy opiekun projektu, w uzgodnieniu z kierownikiem katedry. Studenci mają zatem wsparcie władz wydziału, a jeżeli zajdzie taka potrzeba – działu prawnego uczelni.

Warto podkreślić, że podczas opracowywania koncepcji przedmiotu *Projekt grupowy* starano się odzwierciedlić typowy przebieg procesu realizacji projektów w firmach – od momentu naboru pracowników do projektu, poprzez tworzenie grupy projektowej, wykonanie projektu, aż po jego odbiór. Sprawne zarządzanie całym przedsięwzięciem wspomaga m.in. specjalizowany System Projektów Grupowych (SPG) (Projekt grupowy, b.d.) prowadzony w języku polskim i angielskim.

Etapy realizacji przedmiotu *Projekt grupowy* przedstawia rysunek 3. Pierwszym z nich jest zbieranie

ofert od zleceniodawców projektów i publikowanie ich w SPG (student w SPG znajduje kilkaset propozycji tematów projektowych – odpowiada to setkom ofert pracy dla inżynierów ICT i innych, objętych *Projektem grupowym*, które można znaleźć w internecie i ogłoszeniach prasowych). W edycji 2019/20 zebrano ponad 300 tematów, z tego ponad 50 pochodziło od firm zewnętrznych. Student może zgłosić chęć udziału w jednym lub wielu projektach (odpowiada to zgłoszeniu chęci pracy u wielu pracodawców). W SPG student uzyskuje status ochotnika. Często zdarza się, iż uczestnicy przedmiotu aplikują nawet do kilkunastu projektów, stając się ochotnikami w każdym z nich (odpowiada to złożeniu aplikacji o zatrudnienie w wielu firmach). Opiekun projektu organizuje indywidualne spotkania ze zgłaszającymi się do projektu osobami i przeprowadza z nimi rozmowę (odpowiada to etapowi rozmów kwalifikacyjnych). Często też organizowane jest wspólne spotkanie wszystkich ochotników zainteresowanych danym projektem. Pozwala to obu stronom – opiekunowi i studentom – poznać się nawzajem. Opiekun może zorientować się w umiejętnościach oraz wiedzy potencjalnych uczestników projektu oraz w ich aspiracjach np. dotyczących liderowania w zespole. Ustalany jest

Rysunek 3. SPG – cykl życia projektu



Źródło: opracowanie własne.

Projekty grupowe jako przygotowanie do współpracy...

też zakres prac, które poszczególne osoby miałyby wykonać, jak również zasady oceniania. Na tym etapie są także określane prawa własności (nie tylko intelektualnej). Jest to temat kluczowy w projektach, których zleceniodawcami są firmy zewnętrzne. Jednak również w tematach oferowanych przez nauczycieli akademickich kwestia praw autorskich i majątkowych odgrywa ważną rolę.

Po wyjaśnieniu wszelkich wątpliwości w ww. sprawach następuje proces podejmowania ostatecznych decyzji przez studentów o pozostaniu lub wycofaniu się z projektu oraz opiekuna o wyborze członków grupy spośród nadal zadeklarowanych osób (odpowiada to zatrudnianiu pracownika). Zaakceptowanie udziału studenta w danym projekcie jest możliwe tylko wtedy, gdy nie został on zaakceptowany w innym projekcie (a informacje o tym zapewnia SPG).

W kolejnym etapie następuje wybór kierownika grupy spośród jej członków. Często jest on proponowany przez studentów, aczkolwiek decydujące słowo należy do opiekuna, pełniącego rolę zleceniodawcy. Mamy wówczas, po raz pierwszy, współdziałanie całego zespołu w podejmowaniu decyzji i współpracę pozwalającą na samoorganizowanie się grupy (odpowiada to organizacji zespołu projektowego). Oczywiście w trakcie realizacji projektu takie współdziałanie zespołu, również w sprawach technicznych, będzie występowało wielokrotnie, np. przy ustalaniu szczegółów harmonogramu.

Ustalanie harmonogramu polega na dodaniu do ogólnie narzuconych terminów (koniec semestrów) dokładnych dat wykonania poszczególnych zadań, osób za nie odpowiedzialnych i sposobów dokumentowania (w firmach też wiadomo do kiedy projekt należy ukończyć, a w zależności od sposobu zarządzania – mniej lub bardziej szczegółowo planuje się kolejne etapy jego realizacji). Oczywiście w określonych okolicznościach harmonogram może być zmieniony. Zawsze jednak, po dyskusji z grupą, decyduje o tym opiekun. Decyzję o wyborze metodyki zarządzania projektem (np. zwinnej lub klasycznej) podejmują członkowie zespołu po konsultacji z opiekunem.

W celu ułatwienia realizacji projektu studentom zaoferowano wzory dokumentów (Wzory dokumentów, b.d.): *Szablon sprawozdania końcowego*, *Szablon harmonogramu szczegółowego*, *Szablon analizy ryzyka wraz z analizą opłacalności*, *Szablon analizy opłacalności*, *Szablony sprawozdania przejściowego* i *Plakatów informacyjnych*, *Przykład plakatu* (po zakończeniu każdego semestru grupa projektowa musi umieścić w SPG, zaakceptowany przez opiekuna, plakat; jest on widoczny dla wszystkich studentów), *Szablony harmonogramu strategicznego* i *Koncepcji technicznej*, *Szablony zlecenia projektowego* i *Specyfikacji wymagań*. Wzory te pokazują studentom, jak wiele zagadnień nietechnicznych muszą oni zrealizować.

W celu zdopingowania studentów do realizacji innowacyjnych projektów i poświęcenia im odpowiednio dużej ilości czasu organizowane są konkursy: dziekana na najlepszy projekt oraz sponsorowany przez jedną z firm informatycznych – na najlepszy

projekt z dziedziny sztucznej inteligencji. Nagrodzone studenckie pomysły są prezentowane podczas inauguracji pierwszego roku studiów II stopnia na wydziale (400 osób na sali). W edycji 2019/2020 główną nagrodę w konkursie dziekana zdobyli studenci, którzy stworzyli robota inspekcyjnego na potrzeby straży pożarnej i portu. Robot został pozytywnie przetestowany w docelowym środowisku pracy, jakim ma być Port Gdańsk oraz przez Państwową Straż Pożarną w Pruszczu Gdańskim. Inne wyróżnione projekty to m.in.:

- Inteligentny system do wykrywania aktywności zawodnika w trakcie meczu;
- Opaska z czujnikiem promieniowania UVA i UVB;
- Minutnik do odmierzania czasu prezentacji 1–99 minut;
- Aplikacja do ustalania kalendarza jeżdżiackiego w stajni iHaha;
- Naziemna stacja satelitarna w Gdańsku;
- Nawigacja robota mobilnego w dynamicznie zmieniającym się środowisku w oparciu o głębokie uczenie ze wzmocnieniem.

Nagrodę firmową za „Najlepszy projekt grupowy z dziedziny sztucznej inteligencji” otrzymał projekt: Zastosowanie crowdsourcingu w uczeniu maszynowym.

Równolegle do realizacji projektów w zespołach, w celu zmniejszenia luki pomiędzy wiedzą zdobywaną na studiach, wyobrażeniami studentów i rzeczywistością pracą inżyniera (Travelyan, 2019, s. 821), w ramach przedmiotu *Projekt grupowy* zorganizowano cykl spotkań z przedstawicielami przedsiębiorstw. Prezentowali oni z różnych stron problemy związane z realizacją projektów w firmach, oczekiwania, jakie mają w stosunku do przychodzących do pracy studentów i młodych pracowników, wymagane umiejętności miękkie itd. Przykładowe tematy spotkań:

- Skąd wziąć pieniądze na realizację własnych pomysłów i jak dobrze je wykorzystywać;
- Rola dokumentacji w firmie INTEL;
- Projekt widziany ze strony zarządu;
- Sposoby przygotowania prezentacji;
- Jak zaplanować karierę w IT, w tym jak przejść rozmowę kwalifikacyjną;
- Wyzwania projektowe na przykładzie porażek i sukcesów projektów rozwojowych;
- Agile w projektach biznesowych – Jak nie poślizgnąć się na modzie?;
- Analityk jako interfejs między klientem a zespołem projektowym ICT;
- Innowacyjne, międzynarodowe projekty R&D w obszarze militarnym – problematyka procesu wytwórczego i jego dokumentacji na przykładach;
- Szczęśliwy start projektu;
- Praca w projekcie open source;
- Od studenta do developera, droga przez mękę, ale czy na pewno.

Firmy biorące udział w prezentacjach i oferujące projekty to m.in. Intel, Excento, Vector Technologies,

Aiton Caldwell SA, Tapptic, IHS Markit, Smart4Aviation, Radmor S.A., ADVA Optical Networking.

Dzięki różnorodności realizowanych projektów i dwupoziomowemu wspieraniu studentów: przez opiekunów projektów oraz poprzez pakiet wiedzy dostarczanej w formie wykładów, przedmiot *Projekty grupowe* spełnia wymagania kształcenia metodą projektów i uczenia się zespołowego.

W kolejnej części artykułu przedstawiono wyniki badań, które pokazują wyzwania i efekty kształcenia w percepcji uczestników przedmiotu *Projekt grupowy*.

Ocena rozwoju kompetencji uczestników Projektu grupowego

Metoda badawcza

Na zakończenie zajęć z przedmiotu *Projekt grupowy* (po 11 miesiącach od rozpoczęcia pracy studentów nad projektami, tydzień przed rozliczeniem projektów w ramach przedmiotu) przeprowadzono badanie, którego celem była ocena poziomu wirtualności współpracy w zespołach projektowych oraz analiza opinii uczestników dotyczących wyzwań i wybranego obszaru efektów kształcenia. Badanie przeprowadzono przy pomocy kwestionariusza ankiety, który wypełniło 143 studentów (w tym 33 kobiety), tworzących 35 zespołów projektowych. Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części: pierwszą stanowiła autorska skala do pomiaru wirtualności zespołu licząca osiem pozycji odpowiadających opisanym uprzednio wskaźnikom wirtualności. Każda z nich ma formę 10-stopniowej skali, w której wartość 1 i 10 opisano stwierdzeniami odpowiadającymi cechom tradycyjnego (wartość 1) i wirtualnego (wartość 10) zespołu (przykład pozycji

w skali wirtualności zespołu pokazano na rysunku 4). Badani oceniali zespoły, w których realizowali projekty, zaznaczając wybraną wartość dla każdej z ośmiu pozycji. Rzetelność skali zweryfikowano testem alfa Cronbacha, $\alpha = 0,76$.

Druga część kwestionariusza obejmowała dwa pytania otwarte (dotyczące wyzwań pojawiających się w procesie zespołowej realizacji projektu i nabytych doświadczeń) oraz cztery stwierdzenia dotyczące kompetencji rozwijanych w procesie realizacji przedmiotu *Projekt grupowy*. Respondenci oceniali, na ile zgadzają się z danym stwierdzeniem. Zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie nie, a 5 – zdecydowanie tak.

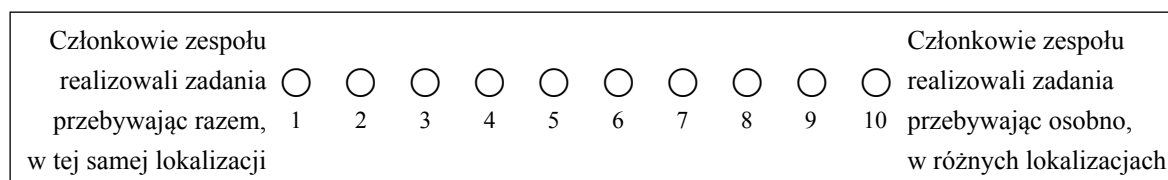
Wyniki badań

Średni poziom wirtualności zespołu w badanej grupie wynosi: $M = 6,05$; $SD = 1,4$. Na podstawie średniej oraz odchylenia standardowego otrzymane wyniki skategoryzowano w trzy klasy: niski poziom wirtualności (wyniki poniżej 4,65); poziom przeciętny (wyniki od 4,65 do 7,45); wysoki poziom wirtualności (wyniki powyżej 7,45). Skategoryzowane wyniki dotyczące poziomu wirtualności badanych zespołów przedstawiono na rysunku 5.

Większość respondentów oceniła poziom wirtualności zespołów projektowych jako przeciętny (71%), 15% jako wysoki, zaś w wypadku 14% respondentów oceny wskazywały na niski poziom wirtualności ich zespołów.

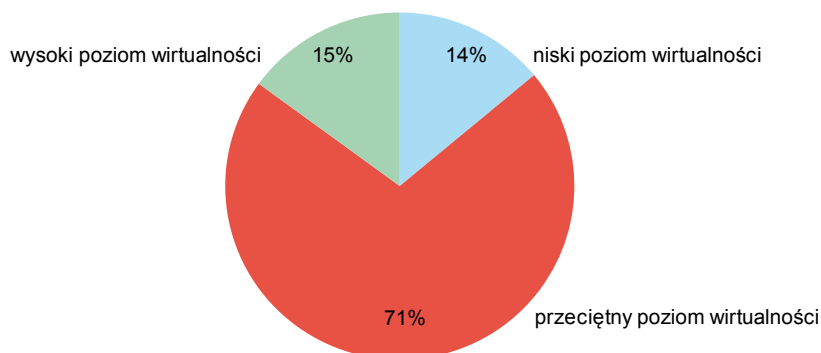
W jednym z pytań otwartych zapytano członków zespołów projektowych, jakie były największe wyzwania związane z pracą nad projektem. Uzyskane odpowiedzi podzielono na kategorie i zaprezentowano w tabeli 1. Najliczniejsze były problemy do-

Rysunek 4. Przykładowa pozycja ze skali pomiaru wirtualności zespołu



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Poziom wirtualności w zespołach projektowych (% respondentów)



Źródło: opracowanie własne.

Projekty grupowe jako przygotowanie do współpracy...

tyczące destrukcyjnych zachowań osób w zespole, które często prowadziły do odejścia członka zespołu. Kolejnym trudnym wyzwaniem okazała się utrata motywacji i zaangażowania w realizację projektu. Wśród przyczyn studenci podawali duże obciążenie innymi projektami, ważną rolę odegrały tu także czynniki wymienione w tabeli jako zewnętrzne: brak dofinansowania lub utrudniony kontakt z klientem projektu. Osobną kategorię stanowiły uwagi odnoszące się do trudności w organizacji czasu pracy oraz niedotrzymywania terminów podanych w harmonogramie projektu.

Drugie pytanie otwarte odnosiło się do pozytywnych doświadczeń dotyczących współpracy w zespołach (tabela 2). Najliczniejsze były wypowiedzi świadczące o nabywaniu umiejętności organizacji pracy i podziału pracy w grupie oraz rozdzielania ról pomiędzy członków zespołu zgodnie z ich talentami. Uczestnicy badania często wyrażali też opinie, że udział w *Projekcie grupowym* pozwolił im rozwijać relacje w zespole, uczyli się efektywnie komunikować, wzmacniać zaufanie, zaangażowanie i wykorzystywać kompetencje osób w grupie. W związku z pojawiającymi się zmianami wymagań i warunków realizacji

projektów, respondenci nauczyli się elastycznego reagowania i adaptacji. Liczna była grupa stwierdzeń, w których wskazywano inne obszary rozwoju: rozwój kompetencji liderkich kierownika projektu, zdobycie nowych doświadczeń i wiedzy IT, wzmocnienie samooceny jako wykonawcy projektu IT, lekcja współpracy z klientem.

Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących efektów kształcenia związanych z udziałem w przedmiocie *Projekt grupowy* pokazano na rysunku 6. Ponad 50% uczestników badania wyraziło bardzo pozytywne opinie, potwierdzając, że współpraca w zespołach projektowych wzmocniła ich kompetencje techniczne, społeczne i była cennym doświadczeniem. Najwyższą średnią: $M = 3,8$; $SD = 1,1$ zanotowano w ostatnim stwierdzeniu, w którym studenci oceniali, na ile udział w projektach grupowych pozwolił im odnieść ważne korzyści, na przykład zdobyć doświadczenie. Ocena rozwoju kompetencji związanych z IT osiągnęła średnią $M = 3,5$; $SD = 1,2$, zaś rozwój kompetencji dotyczących współpracy oceniono na poziomie: $M = 3,4$; $SD = 1,1$. Studenci dość wysoko zaopiniowali też wpływ udziału w *Projekcie grupowym* na rozwój całego zespołu – średnia $M = 3,5$; $SD = 1,1$.

Tabela 1. Wyzwania w pracy nad projektem grupowym

Kategorie	Przykładowe wypowiedzi
Trudne zachowania pozostałych członków zespołu	Próżniactwo społeczne. Zero kontaktu z niektórymi osobami z grupy, zwodzenie i „kręcenie” odnośnie rzeczywistych postępów prac. Ciągłe narzekanie członka grupy powodowało obniżenie motywacji, niechęć do kontynuowania pracy, do zmian. Nie wiemy, jak egzekwować wymóg pracy wśród członków zespołu, jeśli ktoś nie współpracuje i nie wywiązuje się z obowiązków w sytuacji, gdy lider nie egzekwuje i nie naciska na wszystkich zgodnie z założeniami. Spóźnianie się coraz większe, ze spotkania na spotkanie.
Utrata zaangażowania	Po szybkim początku i dużym zaangażowaniu, spadek aktywności. Projekt przestał być priorytetem. Spadek motywacji do pracy nad projektem ze względu na brak odpowiedniej ilości czasu przeznaczanego na projekt. Wypalenie, stres, obcinanie wymagań. Ciągłe pojawianie się drobnych błędów odbiera entuzjazm do pracy.
Utrata członka zespołu	Zmiana członka zespołu. Odejście lidera pierwotnego. Odeszły dwie osoby z zespołu, które przyspieszyłyby pracę. Dezaktywacja pozostałych członków zespołu. Strata członka zespołu.
Problemy z organizacją pracy	Lekkie obniżenie dyscypliny w okresie wakacyjnym. Działanie niezgodne z harmonogramem. Mamy problem z organizacją czasu. Opóźnienia w realizacji wyznaczonych zadań.
Czynniki zewnętrzne	Zmiany wymagań projektowych. Przeszacowanie możliwych wyników projektu. Nie otrzymaliśmy dofinansowania. Brak współpracy klienta zewnętrznego. Klient ogranicza, zmienia wymagania, nie akceptuje zmian, na które wcześniej się zgodził.

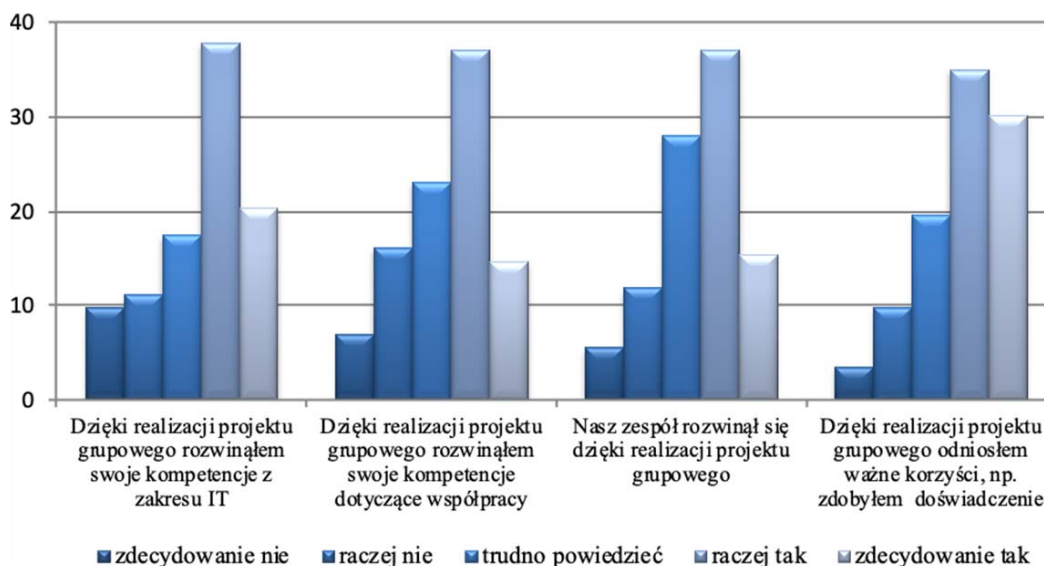
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Pozytywne doświadczenia wynikające z realizacji projektów grupowych

Kategorie	Przykładowe wypowiedzi
Podział ról i zadań	Nauczyliśmy się rozdzielać zadania, brać odpowiedzialność za to, co robimy oraz poprawiliśmy umiejętność współpracy w grupie. Poprawa organizacji pracy, wzrost odpowiedzialności. Lepsza współpraca, zrozumienie, kto jest w czym dobry. Wszyscy zaczęliśmy rozumieć podział prac w IT. Nauczyliśmy się polegać na sobie, dzielić się umiejętnościami. Wyodrębnienie się ról, lecz wciąż rozwiązywanie większości problemów wspólnie. Dostrzegliśmy talenty i zainteresowania poszczególnych osób i do tego się dostosowaliśmy.
Rozwój relacji w zespole	Konsolidacja zespołu. Lepsza komunikacja, lepsza organizacja pracy. Wyznaczenie systematycznych spotkań, wzrost zaufania do osób z zespołu. Usunięcie pasożytów. Nauczyliśmy się dobrze i skutecznie pracować w grupie. Równe zaangażowanie członków projektu. Lepsza organizacja pracy.
Dostosowywanie się do zmian, elastyczność	Dostosowaliśmy się do zmieniającej się sytuacji. Naturalna zmiana lidera. Zmiana składu zespołu, zmiana scenariusza projektu. Adaptacja do zmieniających się wymagań.
Zdobyte doświadczenia i wiedza	Rozwój w dziedzinie IT związanej z projektem. Większa zgodność w wizji projektu. Nauka nowych technologii. Nauka pracy w grupie, nauka zarządzania projektem. Poprawa samooceny, pewność siebie, rozwinięcie nowych umiejętności. Rozwój uzyskany na skutek występujących po drodze problemów. Wypracowanie relacji z osobami zainteresowanymi. Udało się sporo zrobić bez doinwestowania.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Rozkład odpowiedzi (w %) dotyczących efektów kształcenia



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W ramach przedmiotu *Projekt grupowy* studenci pracowali nad technicznymi zadaniami projektowymi, by rozwijać swoje kompetencje merytoryczne oraz

zdolność do współpracy na rzecz spełniania oczekiwań klienta. Realizacja zadań miała charakter kontekstowy: rekrutacja do projektów i samoorganizacja zespołów odbywały się w warunkach analogicznych do biznesowych, określony był czas i zakres projektu,

Projekty grupowe jako przygotowanie do współpracy...

a ograniczenia budżetowe, zmienność wymagań zewnętrznych powodowały, że refleksje i wnioski z wykonanych projektów mogą zostać transponowane na biznesowe projekty, z którymi uczestnicy zajęć spotkają się po podjęciu pracy. Współpraca odbywała się na różnym poziomie wirtualności, zwykle był to poziom przeciętny (71%), a w przypadku 15% respondentów poziom wysoki, co odzwierciedla sytuację na rynku projektów, w szczególności ostatnio w czasie pandemii COVID-19.

Uczestnicy zespołów doświadczali różnych trudności związanych z grupowym rozwiązywaniem problemów, musieli sobie radzić zarówno z negatywnymi zachowaniami kolegów, spadającym poziomem zaangażowania, zmiennością sytuacji, jak i z trudnościami w organizacji pracy. Dzięki temu studenci mieli okazję w praktyce uczyć się zarządzania swoim zespołem. Wzmacniali relacje, rozpoznawali swoje kompetencje, by dokonywać podziału ról i zadań. W percepcji uczestników przedmiotu *Projekt grupowy* udział w projektach był pouczającym, rozwijającym doświadczeniem. Co ważne, zgodnie z założeniami kształcenia metodą projektów i zespołowego uczenia się, studenci rozwijali zarówno kompetencje merytoryczne, jak i społeczne.

Należy jednak wspomnieć, że realizacja przedmiotu *Projekt grupowy* wiąże się z pewnymi wyzwaniem. Jednym z nich jest pozyskiwanie od przedsiębiorców z otoczenia biznesowego uczelni projektów ciekawych dla studentów. Drugim jest zachęcanie studentów do podejmowania zgłaszanych przez firmy przedsięwzięć. Wiele zależy od sposobu, w jaki przedsiębiorstwo zaprezentuje swoją ofertę. Kiedy firma traktuje propozycję i współpracę poważnie, może pozyskać ambitnych wykonawców i ciekawe pomysły. Niewątpliwie największym problemem w kontaktach z firmami są prawa własności (nie tylko intelektualnej). Proponowane porozumienie firma-studenci-politechnika nie rozwiązuje wszystkich problemów własności, choć ułatwia negocjacje.

Czynnikiem obniżającym zaangażowanie studentów w realizację projektów grupowych jest fakt, iż zdecydowana większość z nich (wszyscy są inżynierami) podjęła już pracę zarobkową i ich aktywność oraz obecność w laboratoriach oraz salach wykładowych nie jest duża. Z drugiej strony dzięki temu studenci pracują w wirtualnych zespołach i zbierają doświadczenia, które zapewne przydadzą się im w pracy zawodowej. Mają też szansę na bieżące transferowanie kompetencji rozwijanych w *Projekcie grupowym* do swojego środowiska pracy.

Wyzwaniem jest również dobór zespołów projektowych tak, by były one zróżnicowane. Niewątpliwą cechą wyróżniającą projekty grupowe prowadzone na WETI PG jest możliwość tworzenia niejednorodnych grup – zespoły nie są złożone np. z samych programistów bazodanowych albo samych automatyków. Założeniem, a jednocześnie wyzwaniem jest interdyscyplinarność (współpraca informatyków, elektroników, automatyków, telekomunikantów i bioinżynierów), z którą mamy najczęściej do czy-

nienia w firmach. To ważna cecha, która odróżnia projekty podejmowane w ramach przedmiotu *Projekt grupowy* od realizowanych na poziomie inżynierskim na przedmiocie *Grupowe projekty inżynierskie*, gdzie wszystkie zadania są zlecane na poziomie katedr, zespoły składają się z osób o podobnej wiedzy i komunikujących się podobnym językiem. W *Projekcie grupowym*, którego celem jest nauczanie studentów współpracy w realizacji projektów w warunkach zbliżonych do rzeczywistych występujących w firmach, interdyscyplinarność oznacza też konieczność budowania relacji z nieinformatycznym otoczeniem, z osobami na różnych szczeblach organizacji oraz uwzględnienie wielu nieinformatycznych aspektów realizacji zadań projektowych.

Na podstawie zebranych doświadczeń i przeprowadzonych badań, aby wzmocnić edukacyjną wartość *Projektu grupowego* rekomendujemy: poszerzenie procesu pracy nad projektem o analizę ekonomiczną, elementy prawne i etyczne związane z realizowanymi zadaniami; uzupełnienie końcowych prezentacji projektów o refleksje dotyczące pracy zespołowej, rozwoju zespołu projektowego, zarządzania zespołem i radzenia sobie z wyzwaniami wirtualnej współpracy. Kolejnym wyzwaniem jest przeprowadzenie badania kompetencji technicznych i społecznych uczestników zajęć *Projekt grupowy* na wejściu i na wyjściu, by możliwa była analiza porównawcza. Przeprowadzenie takiego badania w kontekście wymagań środowiska VUCA (którego cechami są: zmienność – *volatility*, niepewność – *uncertainty*, złożoność – *complexity* oraz niejednoznaczność – *ambiguity*) i gospodarki 4.0 zaplanowane zostało dla kolejnej edycji *Projektu grupowego*.

Bibliografia

- Asatiani, A. i Penttinen, E. (2019). Constructing continuities in virtual work environments: A multiple case study of two firms with differing degrees of virtuality. *Information Systems Journal*, 29(2), 484–513. <https://doi.org/10.1111/isj.12217>
- Cellary, W. (2019). Przemysł 4.0 i Gospodarka 4.0. *Biuletyn PTE*, 3(86), 48–52. http://www.pte.pl/pliki/1/68/Biuletyn_3_2019.pdf
- Coşkun, S., Kayıkcı, Y. i Gençay, E. (2019). Adapting engineering education to industry 4.0 vision. *Technologies*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.3390/technologies7010010>
- Davis, A. i Ziguers, I. (2008). Teaching and learning about virtual collaboration: What we know and need to know. *AMCIS 2008 Proceedings*, 168. <https://aisel.aisnet.org/amcis2008/168>
- De la Puente Pacheco, M. A., Oro Aguado, C. M. i Arias, E. L. (2020). Understanding the effectiveness of the PBL method in different regional contexts: the case of Colombia. *Interactive Learning Environments*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1740745>
- IHS Markit. (b.d.). Pobrano 15 kwietnia 2020 z <https://projektgrupowy.eti.pg.gda.pl/pages/contest>
- Kaczmarek-Kacprzak, A. i Kurowska, K. (2017). Innowacyjne formy kształcenia w edukacji inżynierów. *Zeszyty Naukowe Wydziału Elektrotechniki i Automatyki Politechniki Gdańskiej*, 52, 45–50.

Krawczyk-Bryłka, B. (2017a). Comparative study of traditional and virtual teams. *TASK Quarterly*, 21(3), 233–245. <https://doi.org/10.17466/tq2017/21.3/o>

Krawczyk-Bryłka, B. (2017b). Kompetencje członków zespołu wirtualnego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 48/2, 33–44. <https://doi.org/10.18276/sip.2017.48/2-03>

Lehmann, M., Christensen, P., Du, X. i Thrane, M. (2008). Problem-oriented and project-based learning (POPBL) as an innovative learning strategy for sustainable development in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 33(3), 283–295. <https://doi.org/10.1080/03043790802088566>

Lumseyfai, J., Holzer, T., Blessner, P. i Olson, B. A. (2019). Best practices framework for enabling high-performing virtual engineering teams. *IEEE Engineering Management Review*, 47(2), 32–44. <https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2916815>

MacLeod, M. A. i van der Veen, J. T. (2019). Scaffolding interdisciplinary project-based learning: a case study. *European Journal of Engineering Education*, 45(3), 363–377. <https://doi.org/10.1080/03043797.2019.1646210>

Maisiri, W., Darwish, H. i Dyk L. (2019). An investigation of industry 4.0 skills requirements. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30(3), 90–105. <http://dx.doi.org/10.7166/30-3-2230>

Malik, A. (2019). Creating competitive advantage through source basic capital strategic humanity in the industrial age 4.0. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 4(1), 209–215. <http://www.irjaes.com/pdf/V4N1Y18-IRJAES/IRJAES-V4N1P195Y19.pdf>

Marnewick, A. L. i Marnewick, C. (2019). The ability of project managers to implement industry 4.0-related projects. *IEEE Access*, 8, 314–324. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2961678>

Matysiak, M. (2018). Dlaczego tacy jesteśmy? Identyfikacja czynników kształtujących polskie pokolenia Y i Z. W: M. Grabowska i K. Kluth (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie talentami – wybrane zagadnienia* (s. 147–162). Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych.

Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., i Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214–225. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>

Mills, J. E. i Treagust, D. F. (2003). Engineering education – is problem-based or project-based learning the answer? *Australasian Journal of Engineering Education*, 3(2), 2–16. https://www.researchgate.net/publication/246069451_Engineering_Education_Is_Problem-Based_or_Project-Based_Learning_the_Answer

Paprocki W. (2016). Koncepcja Przemysł 4.0 i jej zastosowanie w warunkach gospodarki cyfrowej. W: J. Grajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych* (s. 39–57). Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa.

Porozumienie. (b.d.). *Porozumienie na udział w przemysłowym projekcie grupowym*. Pobrano 15 kwietnia 2020 z https://eti.pg.edu.pl/documents/10653/34329880/wzory%20ETI%20-%20Umowa_student_PG_Firma.doc

Projekt grupowy. (b.d.). Pobrano 15 kwietnia 2020 z <https://projektgrupowy.eti.pg.gda.pl/>

Schweitzer, L. i Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267–295. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x>

Smith, B. L. i MacGregor, J. T. (1992). What is collaborative learning? W: A. S. Goodsell, M. R. Maher, V. Tinto, S. B. Leight i J. T. McGregor (red.), *Collaborative learning: A sourcebook for higher education* (s. 9–22). <https://www.evergreen.edu/sites/default/files/facultydevelopment/docs/WhatisCollaborativeLearning.pdf>

Travelyan, J. (2019). Transitioning to engineering practice. *European Journal of Engineering Education*, 44(6), 821–837. <https://doi.org/10.1080/03043797.2019.1681631>

Wyrozębski, P. (2008). Zarządzanie wiedzą projektową – techniki gromadzenia doświadczeń projektowych. *e-mentor*, 3(25), 62–70.

Wzory dokumentów. (b.d.). Pobrano 15 kwietnia 2020 z <https://projektgrupowy.eti.pg.gda.pl/help/student#collapseFive>

Beata Krawczyk-Bryłka jest psychologiem, doktorem nauk humanistycznych w dziedzinie zarządzania, adiunktem w Katedrze Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zagadnień dotyczących zarządzania zespołami wirtualnymi, zarządzania zaufaniem w zespołach, społecznych aspektów IT oraz zespołów przedsiębiorczych. Jest kierownikiem projektu NCN: „Efektuacyjny model zespołu przedsiębiorczego. Jak działają przedsiębiorcze zespoły odnoszące sukces”. Pełni funkcję Quality Standards Lead filaru People management & personal development na studiach MBA Politechniki Gdańskiej, w latach 2008–2012 była prodziekanem ds. kształcenia. Jest członkiem Gdańskiego Towarzystwa Naukowego i Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji.

Krzysztof Nowicki jest teleinformatykiem, profesorem Politechniki Gdańskiej, pracownikiem Wydziału Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki. Jego zainteresowania naukowe i pasja to sieci komputerowe. Jest autorem i współautorem ponad 250 prac naukowych oraz sześciu książek, w tym dwóch monografii uhonorowanych nagrodami Ministra Edukacji Narodowej. Wypromował 270 dyplomantów. Bardzo dobrze oceniany przez studentów, kilkakrotnie wyróżniany jako najlepszy wykładowca. Realizuje granty badawczo-rozwojowe (Inżynieria Internetu Przyszłości, Internet na Bałtyku). Jest zastępcą kierownika Katedry Teleinformatyki. Od wielu lat pełni funkcję pełnomocnika dziekana WETI PG ds. projektów grupowych.



Karolina
Kietla

Filmy Reżysera Życia o problemach polskiej młodzieży jako przykład uczenia i wychowywania za pośrednictwem serwisu YouTube

Productions of the vlogger Reżyser Życia concerning the problems of Polish youth as an example of education via YouTube

Abstract

Nowadays, the role of social media in everyday life is growing systematically. It also applies to educational and pedagogical activities. One of such examples is Daniel Rusin, the YouTuber known on the web as the Reżyser Życia. His films are played during lessons in schools, have millions of views and are often commented both on the internet and in traditional media. The purpose of the article is to show that new media can play an educational role, and the involvement of YouTubers, bloggers and artists of the young generation, popular among teenagers, can be a positive stimulus for reflection on values and a responsible social attitude. The author of the article first explains the role of social media in shaping public awareness and then explores this through an analysis of content selected from the Daniel Rusin channel published from February 2019 to February 2020 on YouTube, which deals with the problems of modern teenagers.

Keywords: YouTube, Reżyser Życia, youth problems, tough topics, content analysis, educational role of social media

Wprowadzenie

Media społecznościowe przez lata funkcjonowania ewaluowały i dziś wyznaczają trendy oraz kształtujących postawy obywatelskie. Na temat zagrożeń wynikających z korzystania z internetu powstało już wiele publikacji, warto więc może zwrócić uwagę na treści wartościowe, które można znaleźć za pośrednictwem nowych mediów. Celem artykułu jest wykazanie, że produkcje youtubera Daniela Rusina pełnią funkcje wychowawcze. Autorka do badań wybrała filmy dotyczące problemów współczesnych nastolatków, które często są przez dorosłych umniejszane, jak: depresja, dręczenie przez rówieśników, nieplanowana ciąża, brak akceptacji ze względu na orientację seksualną.

Z raportu opublikowanego na stronie NASK w marcu 2020 roku wynika, że 96% nastolatków codziennie korzysta z internetu, z czego 59,4% spędza czas na przeglądaniu mediów społecznościowych (NASK, 2020, s. 9–11). Tak ogromna aktywność dzieci i młodzieży w sieci nie jest zaskoczeniem. Eksperci z zakresu medioznawstwa czy socjologii mówią o nich pokolenie cyfrowych tubylców (*digital natives*). Jest to grupa, która z nowymi technologiami jest związana praktycznie od urodzenia (Kurek i Maciaszczyk, 2012). Młodzież częściej umawia się na chat online niż na spotkania w realnym świecie, gra w piłkę to dziś granie na konsoli albo oglądanie filmów, jak inni grają (Kamiński, 2017, s. 51). O pokoleniu cyfrowych tubylców urodzonych po 1983 roku więcej pisze Magdalena Szpunar. Porównała ich ze starszym pokoleniem (tabela 1), o którym mówi się cyfrowi imigranci (*digital immigrants*) (Szpunar, 2012). Charakterystyka cyfrowych tubylców pokazuje, że współcześni młodzi ludzie nieustannie potrzebują

Tabela 1. Charakterystyka cyfrowych tubylców i cyfrowych imigrantów

Cyfrowi tubylcy	Cyfrowi imigranci
Preferują obraz i dźwięk	Preferują tekst
Szybko się nudzą, są niecierpliwi	Systematyczni
Preferują swobodny dostęp do informacji	Preferują jednostronny model nauczania
Nowe technologie traktują ufnie, kreatywnie	Nowe technologie traktują z rezerwą

Źródło: Szpunar, 2012.

różnych bodźców i trudno jest ich zainteresować jakimkolwiek zagadnieniem na dłużej. W przypadku lekcji utrzymanie skupienia uczniów przez 45 minut bywa więc wyzwaniem zarówno dla nich samych, jak i dla nauczycieli. I tu warto wykorzystać nowe media, spojrzeć na nie jak na coś, co ma szansę uatrakcyjnić zajęcia. Treści zamieszczane za pośrednictwem mediów społecznościowych mogą stać się dobrym pretekstem do podjęcia rozmów na trudne tematy, zwłaszcza te dotyczące problemów samotnych, zawstydzonych a nawet dyskryminowanych nastolatków. Najpopularniejszym z portali społecznościowych według badań NASK jest YouTube, z którego korzysta 94% dzieci i młodzieży (NASK, 2020, s. 19).

O zaletach edukacyjnych serwisu YouTube już w 2014 roku pisała Anna Michniuk, która badała treści prezentowane na wybranych kanałach. Dostrzegła ona potencjał w takiej formie przekazywania wiedzy. Co więcej, zauważyła, że odbywa się tu nauka dwutorowa: zarówno odbiorca przyswaja informacje, jak i sam autor, tworząc materiał, porządkuje swoją wiedzę na różne tematy (Michniuk, 2014). Marshall McLuhan, mówiąc o mediach komunikacyjnych, wykazuje ich najważniejszy cel: poszerzenie kompetencji ludzi (McLuhan, 2004, s. 20). Pojęciem, które najlepiej oddaje to, o czym piszą Michniuk i McLuhan jest *edutainment*, czyli edukacja oraz wychowanie połączone z rozrywką. Rozwój nowych technologii spowodował, że *edutainment* staje się coraz popularniejszy i częściej wykorzystywany do przekazywania wiedzy czy kształtowania postaw społecznych. Pierwsze programy tego typu pochodzą z lat 50. XX wieku, kiedy to w stacji BBC powstało *The Archers* – słuchowisko skierowane do brytyjskich farmerów. W latach 70. meksykański producent Miguel Sabido w serii telenowel adresowanych do odbiorców z Ameryki Południowej umieszczał w celach edukacyjno-uświadamiających wątki związane z AIDS, analfabetyzmem czy edukacją kobiet (Andrzejczak, b.d.). Ważnymi projektami na skalę międzynarodową okazały się programy dla dzieci takie jak *Ulica Sezamkowa* czy *Teletubisie*.

Proces wychowania jest związany z podnoszeniem kompetencji, poziomu intelektualnego oraz kulturowego. Janusz Morbitzer mówi także o inteligencji emocjonalnej, która bezpośrednio wiąże się z wychowaniem, a nowe media w dużym stopniu oddziałują na emocje (Morbitzer, 2014, s. 125).

Obecnie dla nastolatków wzorcami stają się youtuberzy, influencerzy, osoby znane z internetu. Serwis YouTube pozwolił zaistnieć i rozpocząć karierę mło-

dym muzykom, miłośnikom mody, gotowania. Niepokojący może być fakt, że niektóre z tych osób, chcąc jak najszybciej stać się gwiazdami internetu, publikują materiały, których młodzi ludzie nie powinni oglądać, a na które trafia ponad połowa (54,4%) użytkowników do 18. roku życia (Makaruk i in., 2019, s. 6–23). Te niewłaściwe treści to m.in.: sceny przemocy i okrucieństwa (31,8%), sposoby samookaleczenia (26,1%), pornografia (25,2%), materiały nawołujące do dyskryminacji (23,9%), dotyczące zaburzeń odżywiania (19%), pokazujące różne sposoby popełnienia samobójstwa (15,8%) oraz zachęcające do używania narkotyków (8%) (Makaruk i in., 2019, s. 23).

Warto zwrócić także uwagę na raport międzynarodowej sieci badawczej skupiającej się na poszerzaniu świadomości związanej z zagrożeniami i bezpieczeństwem dzieci w internecie – EU Kids Online 2020. Analizuje on wyniki badań przeprowadzonych w 19 krajach od jesieni 2017 do lata 2019 roku w grupie wiekowej 9–16 lat (Smahel i in., 2020, s. 13). W Polsce za te badania odpowiadał prof. Jacek Pyżalski z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Polska młodzież najczęściej spośród przedstawicieli badanych krajów miała kontakt w internecie z aż sześcioma rodzajami szkodliwych treści (sposoby samookaleczenia, sposoby popełnienia samobójstwa, sposoby na bycie bardzo szczupłym, wiadomości o charakterze mowy nienawiści, doświadczenia innych z zażywania narkotyków oraz materiały brutalne, zawierające przemoc). Największe różnice występują w dostępie do informacji związanych z próbą samobójczą oraz nienawiścią. W pierwszym przypadku 19% badanych w naszym kraju odpowiedziało, że trafiło w sieci na takie materiały. Drugie w kolejności z wynikiem 12% były Rumunia oraz Malta. Jeśli chodzi o nienawiść wobec drugiej osoby czy grupy społecznej, to aż 48% respondentów z Polski miało styczność z takimi treściami. Dalej były Czechy z 25% oraz Serbia z 24% (Smahel i in., 2020, s. 61). Z drugiej strony to właśnie polskie dzieci najczęściej zgłaszają opiekunom lub administratorom strony występowanie nieodpowiednich treści, bo aż 35%, gdzie we Włoszech jest to zaledwie 3% (Smahel i in., 2020, s. 7). Wyniki są niepokojące, wzrasta więc rola rodziców oraz pedagogów, którzy powinni rozmawiać z nastolatkami oraz proponować im wartościowe materiały udostępniane w internecie. Taką misję na swoim kanale *Reżyser Życia* realizuje Daniel Rusin, pokazując jednocześnie młodym ludziom, że ich problemy są ważne. Dzięki tym filmom rozmowy mogą odbywać się na trzech

Filmy Reżysera Życia o problemach polskiej młodzieży...

plaszczynach: dzieci – rodzice, uczniowie – nauczyciele, młodzież – młodzież.

W dalszej części artykułu autorka analizuje wybrane filmy z kanału *Reżyser Życia* pod względem treści. Podejmuje próbę odpowiedzi na pytania, czy spełniają one funkcję edukacyjną i są odpowiednie dla młodych ludzi oraz jak udział znanych osób wpływa na ich odbiór.

Metodologia

W artykule zastosowano analizę zawartości jako metodę badawczą wykorzystywaną do badania treści zamieszczonych w przekazach medialnych, między innymi internetowych oraz w materiałach wizualnych (Maj, 2013). Z 32 filmów, które znajdują się w sekcji filmów z fabułą na kanale *Reżysera Życia*, analizie poddanych zostało pięć produkcji. Głównym kluczem kategorystycznym były problemy dotyczące dzieci i młodzieży. Tematy, do których odnosi się autor, są powszechnie uważane za trudne, skutkiem czego bardzo rzadko poruszane. Omawiane materiały zostały opublikowane między lutym 2019 roku a lutym 2020 roku. Dwa z analizowanych filmów dotyczą depresji wśród młodzieży i dlatego ukazały się w lutym – by zwrócić uwagę na ten problem w związku z przypadającym 23 lutego Międzynarodowym Dniem Walki z Depresją. Pozostałe trzy filmy pokazują, że do depresji może też doprowadzić bycie ofiarą przemocy w szkole, stygmatyzacja z powodu przedwczesnej ciąży czy brak akceptacji przez otoczenie orientacji seksualnej nastolatka.

Na potrzeby artykułu autorka w analizie materiałów postawiła trzy główne pytania badawcze:

1. Jaka forma narracji w filmach vlogera Daniela Rusina jest adekwatna do wieku potencjalnych odbiorców?
2. Jakie treści merytoryczne i dane statystyczne dotyczące omawianego problemu zostały zaprezentowane w filmach?
3. Jaką rolę w przekazie mogą odgrywać popularne osoby młodego pokolenia?

Problemy nastolatków w przekazie Reżysera Życia – wyniki analizy

Reżyser Życia, czyli vloger Daniel Rusin swoją działalność na YouTube rozpoczął siedem lat temu od publikowania krótkich sond ulicznych. Już trzy lata później stał się jednym z najbardziej znanych youtuberów w Polsce. Jego wzorowany na norweskim pomysłe eksperyment społeczny *Chłopiec bez kurtki* wyświetlono ponad 7,5 miliona razy. Wywołał on dyskusje o braku empatii i życzliwości w polskim społeczeństwie i był komentowany przez większość mediów. Dziś kanał ma 974 tysiące subskrybentów i opublikowano na nim 99 filmów (*Reżyser Życia*, b.d.) – taki był stan na 5 maja 2020 roku. Daniel Rusin usystematyzował filmy, tworząc dziesięć kategorii: z Dziennika Introvertyka, dające do myślenia, okolicznościowe, filmy z fabułą, vlogi, poezja/wiersze, z inny-

mi YTberami, dobra karma wraca, social experiment, sondy uliczne. Niektóre z produkcji umieszczone są w różnych *playlistach*.

Depresja wśród dzieci i młodzieży

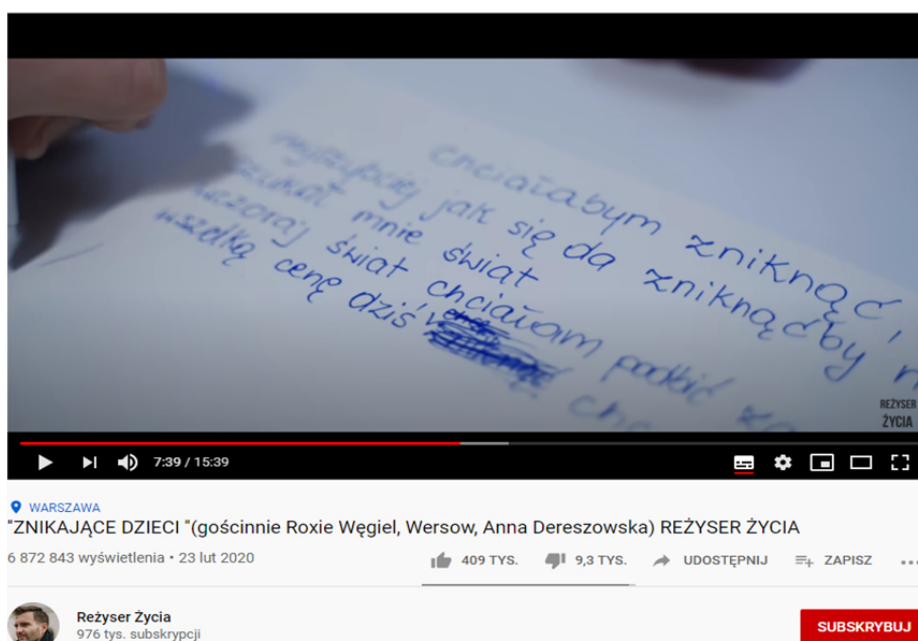
Depresja to poważne zaburzenie psychiczne, z którym zmagają się ponad 264 miliony ludzi na świecie (WHO, 2020). Choroba ta pogarsza funkcjonowanie w pracy, w szkole i w gronie najbliższych. Pogłębiające się cierpienie wynikające z depresji może prowadzić do samobójstwa. Światowa Organizacja Zdrowia podaje, że każdego roku z powodu samobójstwa umiera prawie 800 tysięcy osób. Co bardziej przerażające – odebranie sobie życia to druga najczęstsza przyczyna zgonów wśród ludzi w wieku 15–29 lat (WHO, 2020). W Polsce oficjalnie mówi się o ponad 1,5 miliona chorych na depresję, przy czym trzeba pamiętać, że nie każdy chory zgłasza się po pomoc. Szacuje się, że na depresję choruje około 4% nastolatków (Piotrowska, 2019). Ze statystyk policyjnych wynika, że w roku 2019 samobójstwo popełniło 98 osób do 18. roku życia, z czego cztery było między 6. a 12. rokiem życia (Statystyka, b.d.).

Dla Daniela Rusina temat depresji wśród osób młodych jest ważny. Świadczy o tym fakt, że często porusza go w filmach na swoim kanale. Do analizy na potrzeby tego artykułu wybrane zostały dwa materiały dotyczące tej choroby.

Film z 17 lutego 2019 roku opowiada historie trzech młodych osób. Bohaterami są chłopak, którego rodzice cały czas się kłócą, nastolatka, której dokuczają koledzy z klasy i studentka, która traci ochotę na spotkania ze znajomymi. Materiał trwa 6 minut i 21 sekund. Pokazuje najczęstsze reakcje najbliższych osób: rodziców oraz przyjaciół na problemy młodzieży. Mamy tu wyraźny apel o większą uważność, ponieważ niedostrzeżenie bądź ignorowanie sygnałów wysyłanych przez młodych ludzi może przynieść tragiczne skutki. Na końcu filmu pojawia się informacja, że codziennie dwoje nastolatków próbuje odebrać sobie życie, a często przyczyną prób samobójczych jest właśnie depresja. Film pokazuje, że choroba ta może dotknąć każdego bez względu na status społeczny, materialny czy wiek. W jednym aspekcie przypomina kampanię społeczną: pojawia się telefon organizacji pomagającej osobom, które potrzebują specjalistycznego wsparcia. W filmie Daniela Rusina grają popularni przedstawiciele młodego pokolenia: Julia Wróblewska, Małgorzata Heretyk, Karol Osentowski oraz Marianna Kowalewska. Zaangażowanie do niego osób będących wzorcami dla dzieci i młodzieży miało spowodować, że trafi do jak największego grona odbiorców. I to się sprawdziło: zyskał wynik 4,8 miliona wyświetleń. Film, co ważne, nie jest w odbiorze sztuczny. Dialogi są wiarygodne, oddają sposób, w jaki młodzi ludzie się wypowiadają, jak rozmawiają z rodzicami. Gra aktorska nie jest przerysowana, aktorzy przekazują emocje bohaterów adekwatnie do sytuacji, w których się oni znaleźli. Dzięki temu odbiorcy mogą utożsamiać się z nimi.

Rysunek 1. Zrzut z ekranu filmu *(Nie)widzialna nastoletnia depresja*

Źródło: Reżyser Życia, *(Nie)widzialna nastoletnia depresja*, https://www.youtube.com/watch?v=_96_Ck_w_gw (Pobrano 5 maja 2020).

Rysunek 2. Zrzut z ekranu filmu *Znikające dzieci*

Źródło: Reżyser Życia, *Znikające dzieci*, <https://www.youtube.com/watch?v=gAdMVDVWYIQ&t=459s> (Pobrano 20 maja 2020).

Drugi z analizowanych filmów – *Znikające dzieci* – ukazał się 23 lutego 2020 roku i trwa 15 minut 39 sekund. Opowiada historię dwóch sióstr wychowywanych przez samotną matkę. Starsza z nich to buntowniczka sprawiająca kłopoty wychowawcze nie tylko w domu, ale także w szkole. Z kolei młodsza jest ułożona, dobrze się uczy i pragnie zostać piosenkarką.

Matka jednak zaplanowała dla niej inną przyszłość. Dziewczyna ma zostać lekarzem. W jednej z rozmów pada pod jej adresem zdanie: „Kiedyś będziesz idealna”. Nastolatka zmęczona kłótniami między matką a starszą siostrą oraz brakiem akceptacji jej muzycznej pasji zwierza się z problemów przyjaciółce. W jednej ze scen widzimy, że w szkole dokuczają jej koledzy.

Filmy Reżysera Życia o problemach polskiej młodzieży...

W wyniku szarpaniny wypada zeszyt z piosenkami, które bohaterka filmu pisze. Przyjaciółka chwali ją za teksty, jednak ta uważa, że będzie lepiej, jeśli zrobi to, czego oczekuje od niej mama. Skutki tych przeżyć są tragiczne. Podobnie jak i w wyżej opisywanym filmie, także tu na końcu pojawiają się statystyki dotyczące liczby prób samobójczych wśród nastolatków w roku 2018 oraz liczby osób, którym udało się odebrać sobie życie i komentarz samego Reżysera Życia. Oba materiały powstały przy współpracy z Forum Przeciw Depresji, do którego podany został kontakt. Film może być dla części odbiorców za długi, zwłaszcza że dotyczy jednej historii, podczas gdy pierwszy pokazywał różne przyczyny depresji wśród nastolatków. *Znikające dzieci* obejrzano ponad 6,8 miliona razy, czyli o 2 miliony więcej niż opisywany wyżej. W produkcji wzięły udział profesjonalna aktorka Anna Dereszowska, Roksana Węgiel – jedna z najpopularniejszych wokalistek młodego pokolenia mająca rzesze fanów wśród dzieci i młodzieży a także ich rodziców oraz youtuberka Wersow, której kanał ma ponad 1,7 miliona subskrypcji, a konto na Instagramie liczy ponad 2 miliony obserwatorów. Nie ma wątpliwości, że wykorzystanie takich zasięgów i uwielbienia ze strony małoletnich fanów dla osób w nim grających przyczyniło się do wysokiej oglądalności materiału.

Ciąża w młodym wieku

Termin nastoletnia ciąża stosuje się w przypadku dziewcząt do 19. roku życia. Według Głównego Urzędu Statystycznego w roku 2018 przyszło na świat 9224 dzieci matek mających mniej niż 19 lat (GUS, 2019, s. 256). Ciąża w tak młodym wieku wiąże się z szeroko pojętym potępieniem ze strony zarówno starszego pokolenia, jak i rówieśników. Natomiast lęk przed przynajmniej się do „wpadki” potrafi być

tak ogromny, że nastolatki same próbują znaleźć rozwiązanie tego problemu.

Film Reżysera Życia *Nastolatka w ciąży* z 7 sierpnia 2019 roku w zaledwie 2 dni osiągnął prawie milion wyświetleń (Błaszkiwicz, 2019). Trwający ponad 9 minut przekaz porusza. Główna bohaterka, Ola, jest nastolatką, która, wydawać by się mogło, wiezie normalne życie. Dobrze się uczy, ma bliskie relacje z rodzicami, grono znajomych, chłopaka. Jednak to spokojne życie się kończy, gdy dziewczyna zachodzi w ciążę. Jej chłopak twierdzi, że to nie może być jego dziecko. W szkole też nie jest dobrze: koledzy śmieją się z „wpadki” i nawet ze strony przyjaciółki pada słowo „wstyd”. Dziewczyna nie potrafi porozmawiać szczerze z rodzicami, z którymi ma przecież dobry kontakt. To uświadamia, jaki wpływ na psychikę człowieka, zwłaszcza tak młodego, ma opinia społeczna. Film pokazuje osamotnienie młodych ludzi oraz zwraca uwagę na to, iż rozmowy o współżyciu seksualnym nadal są problematyczne. Bohaterka sama usiłuje znaleźć rozwiązanie problemu, szukając informacji w internecie na temat tabletek wczesnoporonnych, aborcji. Kroki, które podejmuje, prowadzą do kolejnego cierpienia. Zależy tabletki, dochodzi do poronienia i trafia do szpitala. Ale ból przeżywają też jej rodzice, patrząc na swoje dziecko, które jest w bardzo złej kondycji psychicznej. Według autorki artykułu to jedna z najważniejszych scen w filmie, ponieważ pokazuje, że nawet będąc w bliskich relacjach z dzieckiem można czegoś nie zauważyć, bać się rozmowy. W materiale brakuje danych statystycznych, które przybliżyłyby odbiorcom skalę problemu nastoletnich ciąż w Polsce. Na pewno ważnym i ciekawym elementem mogłaby też być wypowiedź eksperta, na przykład z zakresu seksuologii czy ginekologii. Według autorki pokazałoby to młodym ludziom, że są

Rysunek 3. Zrzut z ekranu filmu *Nastolatka w ciąży*



Źródło: Reżyser Życia, *Nastolatka w ciąży*, <https://www.youtube.com/watch?v=4dZ00Ef62n4&vl=pl> (Pobrano 20 maja 2020).

specjaliści, do których można zwrócić się z pytaniem czy też prośbą o pomoc. W głównej roli wystąpiła ponownie Marianna Kowalewska, która chętnie angażuje się w projekty mające na celu uświadamianie i edukowanie społeczeństwa. Film został zrealizowany z dużą starannością i subtelnością. Materiał ten może być wykorzystany podczas rozmów rodziców z dziećmi dotyczących współżycia seksualnego i wszystkich konsekwencji z tym związanych, jak również na lekcjach na ten temat.

Przemoc w szkole

Przemoc w szkole to problem, z którym spotykają się coraz młodsze dzieci. Według raportu UNICEF-u z 2018 roku 150 milionów dzieci i młodzieży deklaruje, że doświadczyło przemocy ze strony rówieśników (UNICEF, 2018). Rozwój nowych technologii przyczynił się do tego, że obecnie przemoc w dużej mierze przeniosła się do internetu. Nękanie ofiar umożliwiają social media. Marta Malinowska-Cieślak w badaniach z 2014 roku dotyczących *cyberbullyingu* przytacza zatrważające dane. 16,1% uczniów w wieku 11–15 lat chociaż raz doświadczyło przemocy w sieci, w tym 14,6% spraw dotyczyła chłopców a 17,5% dziewcząt. Częstszej cyberprzemocy (2–3 razy w miesiącu) doznało 4,2% nastolatków (Malinowska-Cieślak, 2015).

W materiale *Szkoła życia* poznajemy historię małego chłopca, któremu dokuczają koledzy z klasy. Daniel Rusin opublikował film w momencie powrotu dzieci do szkół po wakacjach – 5 września 2019 roku. Trwa on 4 minuty 18 sekund. Ofiara przemocy nosi okulary i ma swój ulubiony plecak, który dostał od taty. Kolekci dokuczają mu nie tylko w szkole, ale także poza nią, np. wrzucają jego plecak do rzeki. Rozmowa mamy bohatera filmu z mamą nastoletnich oprawców pokazuje, że nie każdy rodzic zdaje sobie sprawę z tego, jak nękanie w różnej postaci może wpłynąć na psychikę dziecka. Kilkanaście lat później nad tą samą wodą prześladowany wcześniej chłopak (w roli starszego

bohatera Karol Jankiewicz) pomaga swojemu dawnemu oprawcy, kiedy ten po spożyciu alkoholu postanawia popisać się przed kolegami i skacze do rzeki.

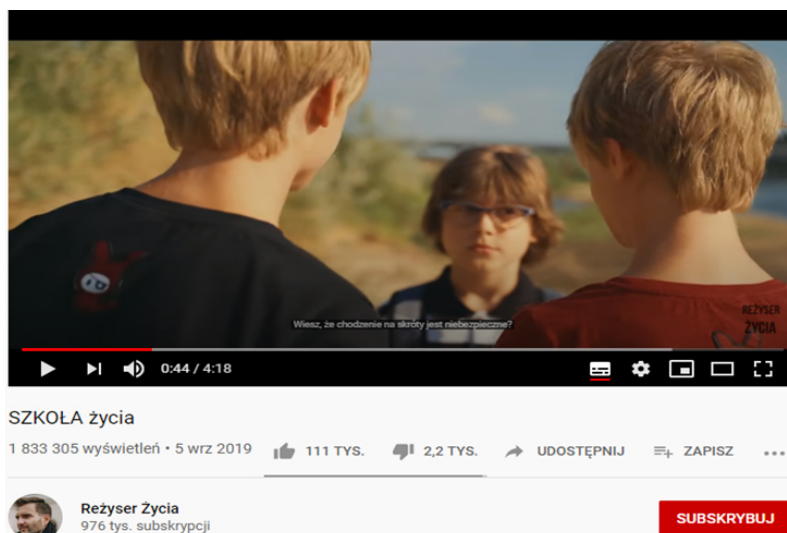
Film może być bardzo dobrym wstępem do lekcji wychowawczej. Trzeba jednak wspomnieć, że zawiera także reklamę firmy produkującej plecaki. Nie jest to zarzut, bo choć plecak głównego bohatera stanowi istotny element w historii, to walor edukacyjny filmu dominuje nad tym reklamowym. Przekaz jest wzruszający i inspirujący zarówno dla dzieci, jak i dla dorosłych. Tym bardziej może zaskakiwać, że film został wyświetlony znacznie mniej razy w porównaniu do poprzednich (tylko ponad 1,8 miliona odsłon). Nie ma w nim znanych nazwisk, co pozwala stawiać hipotezę, że im popularniejsza osoba bierze udział w produkcji, tym większy zasięg zyskuje film. Wiąże się to jednak z pewnym ryzykiem, ponieważ nie zawsze „klikalność” materiału idzie w parze z jego jakością, ale to może stać się tematem kolejnych badań z zakresu mediów i komunikacji społecznej.

Dyskryminacja ze względu na orientację seksualną

Organizacja Kampania Przeciw Homofobii między innymi przeciwdziała dyskryminacji młodych ludzi w szkole ze względu na orientację seksualną. W roku 2016 ukazało się drugie wydanie publikacji *Lekcja równości. Materiały dla nauczycieli i nauczycielek. Jak rozmawiać o orientacji seksualnej w szkole i wspierać młodzież*. Z cytowanych w niej badań wynika, że osoby LGBT w wieku szkolnym są ponad cztery razy bardziej osamotnione i pięć razy częściej mają myśli samobójcze niż ich heteroseksualni kolekci i koleżanki. Autor publikacji podkreśla, że osoby o odmiennej orientacji seksualnej często są ofiarami przemocy słownej oraz zostają wykluczone z grupy rówieśniczej. W następstwie może to prowadzić do różnego rodzaju form przemocy fizycznej (Świerszcz, 2016, s. 6).

Od 2016 roku pod koniec października organizowana jest akcja Tęczowy Piątek mająca na celu

Rysunek 4. Zrzut z ekranu filmu *Szkoła życia*



Źródło: Reżyser Życia, *Szkoła życia*, <https://www.youtube.com/watch?v=hDqz65alvsw> (Pobrano 20 maja 2020).

Filmy Reżysera Życia o problemach polskiej młodzieży...

okazanie solidarności z młodzieżą LGBT i wspieranie jej w środowisku szkolnym. W nawiązaniu Reżyser Życia zdecydował się na publikację filmu *Mamo, jestem homo (LGBT short film)* właśnie w tym okresie. Trwający 9 minut 46 sekund materiał został udostępniony na jego kanale 20 października 2019 roku.

Film stworzony przez Daniela Rusina pokazuje, z jakimi wątpliwościami i obawami muszą się mierzyć pary homoseksualne. Jak powiedzieć o swojej orientacji rodzicom, znajomym czy też, jak w przypadku jednego z bohaterów, dziewczynie. Tak jak i w realnym życiu również w filmie reakcje na *coming out* są różne: od wsparcia ze strony mamy po złośliwe uwagi kolegów, a nawet pobicie.

Jedyny zarzut, jaki można kierować pod adresem twórców filmu, to brak danych, np. ilu nastolatków cierpi z powodu braku akceptacji przez otoczenie ich orientacji seksualnej. Konkretnie liczby często bardziej skłaniają odbiorców do refleksji. Film ma prawie 2 miliony wyświetleń, co jest ponownie zaskoczeniem, ponieważ na ten temat już bardzo dużo mówi się w innych mediach. Główne role grają Gabriela Bukowska, Anna Jażdżyk, Filip Krupa oraz Hugon Czajkowski. Każda z tych osób ma już w swoim portfolio kilkanaście projektów, jednak ich zasięgi w mediach społecznościowych nie liczą się w setkach tysięcy. Można więc wnioskować, że podobnie jak w przypadku poprzedniego filmu, stosunkowo niewielka popularność odtwórców głównych ról przekłada się na małą liczbę wyświetleń omawianego materiału.

Podsumowanie

Filmy wybrane do analizy zawartości i ich ocena pokazują, jak ważne społecznie tematy mogą być prezentowane w sieci. Twórca kanału Reżyser Życia każdym swoim dziełem udowadnia, że youtuberzy

potrafią tworzyć wartościowe materiały, które dotrą do młodego odbiorcy. Bardzo dobrym zabiegiem jest publikowanie filmów w terminie, który nawiązuje do omawianego zagadnienia (np. materiał dotyczący homoseksualizmu zamieszczono w internecie w październiku, kiedy to organizowana jest akcja Tęczowy Piątek, a na temat depresji – w lutym, w związku z przypadającym 23 lutego Dniem Walki z Depresją). W każdym materiale fabuła jest przemyślana, a poruszane wątki zobrazowane w sposób odpowiedni dla młodego odbiorcy. Filmy nie są nacechowane przesadnym dydaktyzmem, a raczej stanowią zachętę do przemyśleń i dyskusji. Historie są ciekawe, inspirujące, a przy tym mają walory edukacyjne. Należy jednak pamiętać, że nowe media mogą być elementem uzupełniającym wychowanie, ale nie jego fundamentem. Daniel Rusin daje odbiorcom pretekst do rozpoczęcia rozmowy na tematy trudne, niekiedy wstydlive. Jego filmy warto wykorzystać na zajęciach wychowawczych czy na zebraniach z rodzicami, ponieważ w kształtowaniu świadomości u młodych ludzi bardzo istotna jest rola opiekunów czy grona pedagogicznego. Filmy omawiane w artykule kształtują postawy społeczne. Uczą zarówno młodzież, jak i dorosłych, by okazywać innym wsparcie, zrozumienie i akceptować inność. Produkcja *Szkoła życia* pokazuje także, że nigdy nie jest za późno, aby przeprosić za popełnione w przeszłości błędy. Ważnym przesłaniem każdego z nich jest uświadamianie, jak cenne i znaczące mogą być czas spędzany z drugą osobą oraz rozmowa.

Drugie pytanie stawiane w artykule dotyczyło kwestii prezentowanych treści merytorycznych i danych statystycznych. Tutaj tylko produkcje na temat depresji były wzbogacone o dodatkowe informacje. W przypadku filmów: *Nastolatka w ciąży*, *Mamo, jestem homo* oraz *Szkoła życia* brakuje takich danych. Nie

Rysunek 5. Zrzut z ekranu z filmu *Mamo, jestem homo*



Źródło: Reżyser Życia, *Mamo, jestem homo (LGBT short film)*, <https://www.youtube.com/watch?v=kaYdTmCYgxA&t=315s> (Pobrano 12 maja 2020).

umniejsza to w żaden sposób ich wartości, ale pokazanie skali problemu w liczbach mogłoby stanowić dodatkową przesłankę do przemyśleń.

Autorka artykułu poprzez analizę chciała też odpowiedzieć na pytanie, jaką rolę w przekazie odgrywają osoby popularne. Okazało się, że im ktoś bardziej znany występował w filmie Daniela Rusina, tym produkcja miała większą oglądalność. Jednak nie można jednoznacznie stwierdzić, że dzięki udziałowi sław młodego pokolenia te produkcje stały się lepsze. To pozwala na analizę kolejnego problemu, jakim jest wpływ znanych osób na kształtowanie postaw społecznych u dzieci młodzież, którym warto się zająć w ramach dyscypliny o mediach i komunikacji społecznej.

Ograniczeniem w opracowaniu była duża liczba materiałów publikowanych na kanale Reżysera Życia. Trzeba pamiętać, że zajmuje się on nie tylko problemami nastolatków, ale również dorosłych. Przeprowadza eksperymenty społeczne, pokazuje życie oczami introwertyka, współpracuje z różnymi instytucjami, z którymi także realizuje projekty, co pozwala na przeprowadzenie kolejnych badań związanych z kształtowaniem świadomości społeczeństwa.

Z całą pewnością należy obserwować zmiany zachodzące w użytkowaniu internetu przez młodych ludzi. W artykule zwrócono uwagę na badania EU Kids Online, NASK oraz Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę. Każde pokazało poważne problemy i zaniedbania, jeśli chodzi o łatwy dostęp nieletnich do nieodpowiednich treści.

Bibliografia

- Andrzejczak, A. (b.d.). *Edutainment w edukacji*. Pobrano 20 czerwca 2020 z <https://www.uniwersytet-dzieciocy.pl/files/document/875bfb51dbd183dd1ff07869634cb7b11264674053.pdf>
- Błaszkiwicz, K. (2019, 9 sierpnia). *Reżyser Życia i „Nastolatka w ciąży”*. Film wstrząsający internautami. <https://kobieta.wp.pl/rezyser-zycia-i-nastolatka-w-ciazy-film-wstrzasnal-internautami-6411605015132289a>
- GUS. (2019). *Rocznik Demograficzny 2019*. Główny Urząd Statystyczny.
- Kamiński, Ł. (2018). Nowe media w procesie kształtowania tożsamości. *Progress*, 4, 48–55. <https://doi.org/10.4467/25439928PS.18.017.9004>
- Kurek, M. i Maciaszczyk, S. (2012). Media społecznościowe – let's face them. *Języki Obce w Szkole*, 3, 69–72. http://jows.pl/sites/default/files/Maciaszczyk_03_0.pdf
- Maj, A. (2013). Analiza treści. W: M. Makowska (red.), *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów* (s. 127–147). Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Makaruk, K., Włodarczyk, J. i Skoneczna, P. (2019). *Problematyczne używanie internetu przez młodzież. Raport z badań*. Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę.
- Malinowska-Cieślak, M. (2015). *Cyberprzemoc*. W: J. Mazur (red.), *Zdrowie i zachowania zdrowotne młodzieży szkolnej w Polsce na tle wybranych uwarunkowań socjodemograficznych. Wyniki badań HBSC 2014* (s. 212–219). Instytut Matki i Dziecka.
- McLuhan, M. (2004). *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Michniuk, A. (2014). YouTube – YouLearn. Nauka przez Youtube? *e-mentor*, 4(56), 37–43. <http://dx.doi.org/10.15219/em56.1122>
- Morbitzer, J. (2014). O wychowaniu w świecie nowych mediów – zarys problematyki. *Labor et Educatio*, 2, 119–143. <https://www.ejournals.eu/Labor-et-Educatio/2014/2-2014/art/9344/>
- NASK. (2020). *Raport „Nastolatki 3.0”*. <https://www.nask.pl/pl/raporty/raporty/2593.Raport-z-badan-quotNastolatki-30quot-2019.html>
- Piotrowska, A. (2019, 18 marca). *Depresja nastolatka*. <https://zdrowie.pap.pl/psyche/samotnosc-nastolatka>
- Reżyser Życia. (b.d.). *Strona główna* [kanał YouTube]. Pobrano 5 maja 2020 z <https://www.youtube.com/channel/UCvetOZCfjRcSjP80FUtu0gg>
- Reżyser Życia. (2019, 19 lutego). *(Nie)widzialna nastoletnia depresja* [wideo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_96_Ck_w_gw
- Reżyser Życia. (2019, 7 sierpnia). *Nastolatka w ciąży* [wideo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=4dZ00Ef62n4&vl=pl>
- Reżyser Życia. (2019, 5 września). *Szkoła życia* [wideo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=hDqz65alvsw>
- Reżyser Życia. (2019, 20 października). *Mamo, jestem homo (LGBT short film)* [wideo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kaYdTmCYgxA&t=315s>
- Reżyser Życia. (2020, 23 lutego). *Znikające dzieci* [wideo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gAdMVDVWYIQ&t=459s>
- Smahel, D., Machackova, H., Mascheroni, G., Dedkova, L., Staksrud, E., Ólafsson, K., Livingstone, S., i Hasebrink, U. (2020). *EU Kids Online 2020: Survey results from 19 countries*. London School of Economics and Political Science. <https://doi.org/10.21953/lse.47fdeqj01ofo>
- Statystyka. (b.d.). *Zamachy samobójcze od 2017 roku*. Pobrano 20 kwietnia 2020 z <http://statystyka.policja.pl/st/wybrane-statystyki/zamachy-samobojcze/63803,Zamachy-samobojcze-od-2017-roku.html>
- Szpunar, M. (2012). Pokolenie Ctrl+C Ctrl+V. W: J. Morbitzer i E. Musiał (red.), *Człowiek, media, edukacja* (s. 594–605). Katedra Technologii i Mediów Edukacyjnych. Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN. https://www.magdalenaszpunar.com/_publikacje/2012/szpunar.pdf
- Swierszcz, J. (red.). (2016). *Lekcja równości. Materiały dla nauczycieli i nauczycielek. Jak rozmawiać o orientacji seksualnej w szkole i wspierać młodzież*. Kampania Przeciw Homofobii. <https://kph.org.pl/wp-content/uploads/2016/02/lekcja-materialy-wyd2-www.pdf>
- UNICEF. (2018, 6 września). *Półowa nastolatków na świecie doświadcza przemocy rówieśniczej w szkole i jej okolicach*. <https://www.unicef.pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Polowa-nastolatkow-na-swiecie-doswiadcza-przemocy-rowiesniczej-w-szkole-i-jej-okolicach>
- WHO. (2020, 30 stycznia). *Depression*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>

Karolina Kietla jest doktorantką na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Wrocławskiego. Jej zainteresowania naukowe skupiają się na wizerunku organizacji pozarządowych, ich aktywności w mediach społecznościowych oraz jakości informacji publikowanych w sieci.



Katarzyna
Liwarska-
Fulczyk

Internet rzeczy – implikacje organizacyjne

The Internet of Things – organizational implications

Abstract

The Internet of Things, which is another ICT solution and a consequence of the development of the global computer network, is one of the key technologies that has been leveraging organizations' capabilities to drive new business growth. It constitutes a priority for business innovation in the broader sense. Beyond the range of benefits and new opportunities for contemporary organizations, it creates some consequences, new conditions as well as challenges. The article aims to identify significant organizational implications related to the implementation of the concept of the Internet of Things. In this context, based on a literature review and the analysis of the existing research, an author analyzes the barriers and constraints resulting from its adaptation. The analysis shows that data protection and privacy issues, interoperability, real-time data analysis, the lack of standardization, and high financial investments are emerging as major barriers to deploying this technology. Legal and technical issues, the competence gap, and the lack of operational readiness and ability of the organization to change may equally substantially hinder the development of the phenomenon of the Internet of Things in organizations. On the scale of the whole organization, adapting the development to this new concept requires verification of existing business models and modification of operational models taking into account activities related to the potential occurrence of several risks.

Keywords: Internet of Things, new technologies, technology adoption, technology management, organizational implications of IoT

Wprowadzenie

Technologie informacyjne (ang. ICT), cyfryzacja otaczającego świata oraz pozyskiwanie i analiza ogromnej liczby danych płynących z otoczenia są obecnie nośnikami głębokich przemian społecznych i gospodarczych. Ciągła konwergencja rzeczywistego i wirtualnego świata sprawia, że technologie cyfrowe coraz bardziej przenikają do gospodarki, stanowiąc jej *spiritus movens*. Wynikiem przeobrażeń wywołanych ogromnym tempem postępu technologicznego i przyspieszającą cyfryzacją otoczenia jest transformacja cyfrowa, która w znacznym stopniu determinuje funkcjonowanie i rozwój współczesnych organizacji i wymaga od nich błyskawicznej adaptacji. W rezultacie przedsiębiorstwa muszą nieprzerwanie rewidować i dostosowywać swoje modele biznesowe oraz operacyjne. Fundamentem i siłą wiodącą transformacji cyfrowej jest internet rzeczy (ang. *Internet of Things, IoT*), który, jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę konsultingową KPMG (2019), jest obok robotyzacji i blockchain kluczową technologią napędzającą proces transformacyjny współczesnych organizacji. PwC (2019) na podstawie wyników badań również wskazuje na IoT jako główny nurt cyfrowych transformacji przedsiębiorstw, które są rdzeniem czwartej rewolucji przemysłowej. Nie dziwi więc fakt, że firmy wydają coraz więcej na tę technologię. Zebra Technologies (2019) w raporcie będącym rezultatem badań przeprowadzonych wśród decydentów w zakresie inwestycji technologicznych wskazuje, że zdecydowana większość ankietowanych – 86%, zamierza zwiększyć nakłady finansowe swoich przedsiębiorstw na internet rzeczy w ciągu najbliższych lat. Co więcej, organizacje zwiększyły inwestycje w internet rzeczy o 4% w 2018 r. w stosunku do 2017 r., wydając średnio 4,6 mln dolarów (Zebra Technologies, 2019).

Dzieje się tak dlatego, że organizacje dostrzegają szerokie spektrum możliwości i korzyści płynących z implementacji IoT. Przede wszystkim internet rzeczy wnosi ogromny potencjał innowacyjny (Nicolescu i in., 2018), pozwala na tworzenie nowych sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej (Suppatvech i in., 2019) i stwarza nowe szanse rozwoju biznesu. Ovidiu Vermesan i Peter Fries (2014) zwracają uwagę, iż jego wykorzystywanie może spowodować nie tylko wzrost efektywności działań przedsiębiorstwa czy poprawę działań operacyjnych, lecz także powstawanie zupełnie nowych modeli biznesowych lub modyfikowanie istniejących. Nowe modele biznesowe są naturalną konsekwencją nieprawdopodobnej liczby danych generowanych i przetwarzanych w czasie rzeczywistym przez internet rzeczy (Vermesan i Fries, 2014). Innymi słowy jego strategiczny wymiar korzyści stanowią dane i ich analiza. Na podstawie gromadzonych, przesyłanych i przetwarzanych danych organizacje otrzymują pożyteczne informacje we właściwym czasie i w związku z tym mogą szybko i sprawnie przeprojektowywać procesy, podejmować trafne decyzje oraz weryfikować istniejące modele biznesowe czy tworzyć nowe. Z kolei Michael Porter i James Heppelmann (2014) przedstawiają cztery podstawowe obszary korzyści wynikające z wykorzystania przez organizacje połączonych inteligentnych produktów:

- monitorowanie – możliwości samodzielnej obserwacji i kontroli stanu przedmiotu, zbieranie informacji i danych o otoczeniu i swoim działaniu;
- kontrola – inteligentne przedmioty uczą się swoich użytkowników oraz kontrolują swoje funkcje;
- optymalizacja – zwiększenie wydajności produktu, wczesna diagnostyka, obsługa i naprawa;
- autonomia (niezależność) – inteligentny przedmiot może samodzielnie zwiększać swoją wydajność i efektywność.

Na szczególne możliwości, jakie stwarza internet rzeczy w sektorze prywatnym, zwracają uwagę Leszek Kiełtyka i Ola Zygoń (2018) podkreślając, że implementacja nowej technologii może umożliwić organizacjom gospodarczym zwiększenie produktywności pracowników, lepszą alokację kapitału, redukcję kosztów a także poprawę relacji z klientami. Dodatkowo dzięki internetowi rzeczy przedsiębiorstwa mogą lepiej zrozumieć wymagania klientów oraz szybciej wprowadzać zmiany w łańcuchu dostaw (Rot, 2017).

Jednak internet rzeczy to też źródło implikacji i wyzwań, które zarządzający powinni wziąć pod uwagę, decydując się na jego adaptację. Jest to o tyle istotne, że w badaniu Microsoft (2019) 25% ankietowanych przyznało, że implementacja internetu rzeczy w ich firmach zakończyła się niepowodzeniem ze względu na brak jasnej strategii jego wdrożenia.

Wobec powyższego celem tego opracowania jest identyfikacja kluczowych implikacji organizacyjnych związanych z zastosowaniem koncepcji internetu rzeczy w organizacjach.

W pierwszej części artykułu zaprezentowano ujęcie definicyjne internetu rzeczy oraz dane liczbowe celem zobrazowania skali występowania tej technologii. W dalszej części opracowania przedstawiono czynniki stanowiące bariery i ograniczenia w rozwoju internetu rzeczy w organizacjach wraz z wyzwaniem stojącymi przed tą koncepcją. Zastosowana metoda badawcza to przegląd aktualnej literatury przedmiotu oraz analiza istniejących badań. W końcowej części artykułu stworzono obraz implikacji strategicznych i wewnątrzorganizacyjnych wynikających z przeprowadzonej analizy.

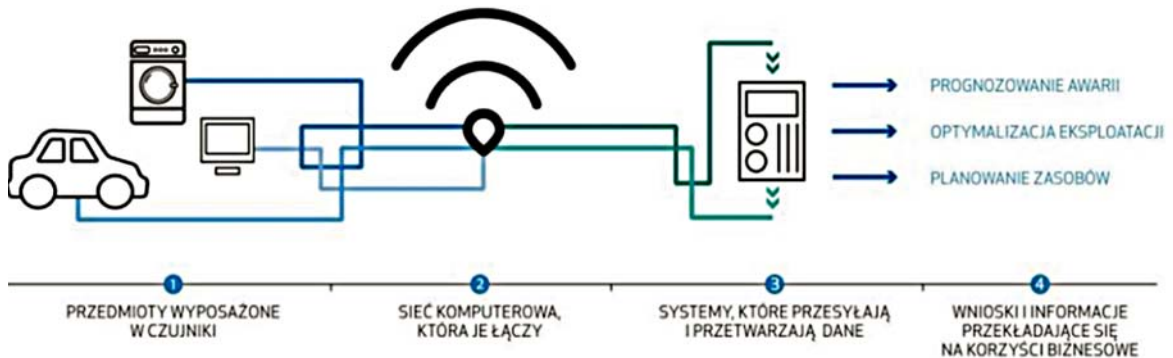
Ujęcie definicyjne i dane liczbowe

W świetle rosnącej liczby publikacji i badań na temat koncepcji internetu rzeczy, brak jest jednej spójnej jego definicji i w dalszym ciągu wzbudza wiele sporów interpretacyjnych (Höller i in., 2014). Co więcej, zjawisko to wciąż ewoluuje ze względu na ciągły rozwój technologii (możliwe jest łączenie coraz większej liczby mniejszych i tańszych urządzeń w coraz łatwiejszy sposób).

Pojęcie internetu rzeczy (przedmiotów) użyte przez Kevina Ashtona w 1999 roku odnosiło się do systemu komunikowania się urządzeń (świata materialnego) z komputerami przy wykorzystaniu czujników w standardzie RFID (Ashton, 2009). W tym miejscu należałoby jednak przywołać Andrego Whitmore'a i in. (2015), którzy podkreślają, iż system komunikowania się urządzeń (M2M, machine-machine) nie jest niczym nowym. Ze względu na swoją specyfikę internet umożliwia komunikację nie tylko między ludźmi, ale i serwerami oraz ruterami. Zatem internet rzeczy stanowi kolejny etap ewolucji internetu, gdzie nowe rodzaje urządzeń łączą się wzajemnie poprzez globalną sieć (Whitmore i in., 2015). Według Portera i Heppelmana (2015) internet rzeczy powstał wskutek rosnącej liczby inteligentnych, połączonych ze sobą produktów oraz ich możliwości. Charakteryzując IoT, badacze odnoszą się do sfery technologicznej, podkreślając, że są to inteligentne produkty, które mają dostęp do internetu i składają się z elementów: fizycznych, inteligentnych (czujniki, procesory, nośniki danych, mechanizmy sterujące, oprogramowanie) oraz umożliwiających łączność (porty, anteny, protokoły do transmisji danych w formie bezprzewodowej i przewodowej). Z kolei Richard Dobbs i in. (2015) definiują internet rzeczy jako sensory i urządzenia umieszczone w maszynach i innych obiektach fizycznych, zastosowane celem gromadzenia danych, zdalnego monitorowania, podejmowania decyzji oraz prowadzenia procesów optymalizacji we wszystkich obszarach począwszy od produkcji, poprzez infrastrukturę a skończywszy na opiece medycznej. Według McKinsey Global Institute (2015) IoT sprowadza się do czujników i systemów komunikacyjnych, które są wbudowane w rozmaite obiekty i urządzenia, umożliwiając tym samym koordynację działań tychże w ramach sieci online. Z kolei IDC (2020a) podkreśla, że internet rzeczy stanowi

Rysunek 1. Idea funkcjonowania rozwiązań internetu rzeczy

Czym jest Internet Rzeczy (Internet of Things)?



Źródło: Kluczowe zagadnienia związane z Internetem Rzeczy, SAS (b.d.). (Pobrano 29 maja 2020 z https://www.sas.com/pl_pl/insights/internet-of-things.html).

złożony ekosystem technologii obejmujący moduły i urządzenia, środki łączności, platformy konstruowane specjalnie pod jego kątem, pamięci masowe, serwery, oprogramowanie analityczne, usługi IT oraz zabezpieczenia. Ideę funkcjonowania rozwiązań internetu rzeczy przedstawiono na rysunku 1.

W dzisiejszej dobie dostęp do globalnej sieci przestał być domeną wyłącznie ludzi. W zależności od źródła prognoz, do 2025 roku do internetu ma być podłączonych od ponad 40 mld (Newman, 2020) do 75 mld (Horwitz, 2019) rozmaitych urządzeń i czujników. Zatem urządzeń, które pracują w trybie online, jest więcej niż ludzi na kuli ziemskiej, a zważywszy na tempo i dynamikę rozwoju technologii, różnica ta z dnia na dzień znacząco będzie się pogłębiać. Odnosząc się do wartości rynkowej, jak prognozuje Alexandre Ménard (2017), potencjalny wskaźnik wzrostu ekonomicznego dla internetu rzeczy wyniesie od 3,9 do 11,1 trylionu USD do końca 2025 roku. Z kolei firma badawcza IDC (2020b) prognozuje, że w 2020 roku globalny rynek internetu rzeczy na świecie osiągnie wartość 7,4 trylionu USD. Warto podkreślić, iż bierze ona pod uwagę wartość całego ekosystemu przedstawianej technologii – nie tylko urządzeń końcowych, sensorów czy liczników, ale również oprogramowania, usług IT i telekomunikacyjnych czy też infrastruktury IT. Dodatkowo IDC (2020b) szacuje, że w czteroletnim okresie prognozy (2020–2024) wydatki na oprogramowanie dla internetu rzeczy będą charakteryzowały się najszybszym wzrostem, CAGR (skumulowany roczny wskaźnik wzrostu) osiągnie poziom 13,5%. Z kolei wydatki na usługi w obszarze internetu rzeczy będą rosły szybciej niż ogólne wydatki na internet rzeczy, których wskaźnik CAGR wyniesie 12,6%. Branże, które w czteroletnim okresie prognozy odnotują największe stopy wzrostu CAGR to opieka zdrowotna – 14,5% oraz smart home (inteligentny dom) – 14,4%.

Kluczowe bariery, zagrożenia i wyzwania dla rozwoju internetu rzeczy w organizacjach

Poza wspomnianymi na wstępie tego artykułu możliwościami i korzyściami, jakie stwarzają innowacje technologiczne, takie jak internet rzeczy, istnieje szereg ograniczeń, ryzyk i wyzwań z nim związanych. Na podstawie literatury przedmiotu wyodrębniono siedem głównych czynników hamujących rozwój internetu rzeczy w organizacjach: bezpieczeństwo, ochrona danych i prywatność, interoperacyjność, standaryzacja i integracja, skalowalność, regulacje prawne oraz luka kompetencyjna. Bariery o mniejszym znaczeniu, ale mogącymi również w istotny sposób utrudnić zastosowanie tej technologii są kwestie związane z wysokimi nakładami finansowymi, własnością gromadzonych danych (własność intelektualna) oraz przeszkody o charakterze behawioralnym.

Bezpieczeństwo

Złożoność elementów infrastruktury internetu rzeczy sprawia, że zagwarantowanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa jego systemom jest bardzo trudne. W związku z tym istnieje ogólny konsensus, że obszar bezpieczeństwa stanowi kluczową przeszkodę w implementacji koncepcji internetu rzeczy w organizacjach (Babar i in., 2010; Butun i in., 2019; Conti i in., 2018; Kouicem i in., 2018; Miorandi i in., 2012; Podgórski, 2017; Porter i Heppelmann, 2014; Poudel, 2016; Rot, 2017; Sicari i in., 2015; Whitmore i in., 2015; Zdravković i in., 2018). Badania przeprowadzone przez DZone (2018), KPMG (2019), Microsoft (2019) oraz PwC (2019) również wykazały, że głównym ograniczeniem w rozwoju tej innowacyjnej technologii są obawy dotyczące bezpieczeństwa. Ponadto, jak podkreślają Artur Rot i Bartosz Blaić (2017), bezpieczeństwo ma kluczowe znaczenie, ponieważ wraz

ze stale rosnącą liczbą połączonych urządzeń, które stanowią nowe punkty nieautoryzowanychostępów, wzrasta ryzyko cyberataków na urządzenia internetu rzeczy i nieuprawnionego dostępu do danych.

Ochrona danych i prywatność

Obok bezpieczeństwa, ochrona danych i prywatność wylaniają się jako jedne z najistotniejszych barier rozwojowych dla internetu rzeczy w organizacjach. Przyrost i mnogość urządzeń podłączonych do internetu jest przyczyną rosnącej liczby generowanych i dystrybuowanych przez nie danych. Stąd w coraz większej liczbie publikacji podkreśla się kwestię ryzyka wynikającego z istnienia inteligentnych obiektów gromadzących ogromne zasoby prywatnych danych oraz potrzebę ich skutecznej ochrony (Atzori i in., 2010; Hsu i Lin, 2016; Lee i Lee, 2015; Lopez i in., 2017; Ng i Wakeshaw, 2017; Porter i Heppelmann, 2014; Poudel, 2016; Saarikko i in., 2017; Sicari i in., 2015; Weinberg i in., 2015; Whitmore i in., 2015; Ziegeldorf i in., 2014). W podobnym tonie wypowiadają się eksperci w badaniach przeprowadzonych przez Accenture Digital (2017), Ernst&Young (2015), GrowthEnabler (2017), McKinsey (2015) i PwC (2019), którzy wskazują na obszar ochrony danych i prywatności jako jedne z najważniejszych czynników hamujących rozwój internetu rzeczy w organizacjach. Urządzenia IoT zbierają szczegółowe metadane, które wnikają w życie prywatne użytkowników. Luka w zabezpieczeniach może być wykorzystywana przez hakerów uzyskujących dostęp do prywatnych danych (DZone, 2018). Porter i Heppelmann (2014) zwracają uwagę na konieczność ochrony danych zarówno produktu, jak i użytkownika, co stwarza prawdziwe wyzwania w kontekście zarządzania nimi.

Interoperacyjność, standaryzacja i integracja

Kolejnymi czynnikami, które w istotny sposób ograniczają powodzenie wdrożenia koncepcji internetu rzeczy jest brak interoperacyjności pomiędzy istniejącymi urządzeniami, systemami, platformami IoT (Al-Fuqaha i in., 2015; Butun i in., 2019; Poudel, 2016; Rot i Sobińska, 2018; Suppatvech i in., 2019; Whitmore i in., 2015; Zdravković i in., 2018) oraz brak standaryzacji w jego obszarze (Čolaković i Hadžialić, 2018; Nord i in., 2019; Porter i Heppelmann, 2014; Rot i Sobińska, 2018). Wynika to z heterogenicznego charakteru tej koncepcji (Whitmore i in., 2015). Według Alema Čolakovića i Mesuda Hadžialića (2018) brak kompleksowych ram standaryzacji (dotyczy to szczególnie bezpieczeństwa danych oraz prywatności) i zróżnicowanie wdrażanych technologii stwarza poważne wyzwania w zapewnieniu pełnej integracji środowiska internetu rzeczy. Wobec faktu, iż coraz więcej organizacji przenosi przechowywanie i przetwarzanie dużych danych do chmury w celu ich lepszej analizy, kwestia integracji internetu rzeczy z chmurą obliczeniową również zyskuje na znaczeniu (Botta i in., 2016; Stergiou, 2018). Zadbanie o stworzenie i zdefiniowanie odpowiednich standardów zwiększy skalowalność i elastyczność zastosowań internetu

rzeczy (Poudel, 2016). W badaniach zrealizowanych przez PwC (2019), GrowthEnabler (2017), McKinsey (2015) oraz Ernst&Young (2015) osoby zarządzające również wskazały na brak interoperacyjności oraz standaryzacji jako istotne ograniczenia dla zastosowania tej koncepcji.

Skalowalność

Wśród najważniejszych ryzyk dla rozwoju internetu rzeczy w organizacjach Sachin Babar i in. (2010), Denise Lund i in., (2014) oraz Grzegorz Podgórski (2017) wymieniają skalowalność i zarządzanie miliardami obiektów w ekosystemie IoT. Związane jest to głównie z faktem, że, jak podkreślają Artur Rot i Małgorzata Sobińska (2018), prawdziwym wyzwaniem jest zapewnienie bezpiecznej infrastruktury skalowalnej na tyle, aby mogła obsługiwać miliardy urządzeń, zachowując przy tym wysoki poziom bezpieczeństwa przechowywanych, przetwarzanych i przesyłanych danych.

Regulacje prawne

W kontekście barier i zagrożeń nie bez znaczenia pozostają ograniczenia o charakterze prawnym. Składają się na nie zarówno zagadnienia związane z własnością intelektualną, przepisami i regulacjami dotyczącymi ochrony danych, jak i stosowność prawa w tym zakresie (Koo i Kim, 2018; Peppet, 2014; Podgórski, 2017; Poudel, 2016; Whitmore i in., 2015; Zdravković i in., 2018). Z opinii ekspertów zawartych w raporcie Ernst&Young (2015) wylania się wnioski, iż istniejące regulacje i przepisy prawne są niedostosowane do rzeczywistości kreowanej przez nowe technologie, co może hamować rozwój koncepcji internetu rzeczy w organizacjach.

Luka kompetencyjna

Patrząc na dynamiczny rozwój omawianej technologii w kontekście znaczących ograniczeń, badacze Porter i Heppelmann (2014) zwracają uwagę na wyzwanie związane z pozyskiwaniem pracowników o nowych umiejętnościach (specjaliści ds. oprogramowania, specjaliści ds. analizy danych). Z niedoborem wyspecjalizowanej kadry w zakresie oprogramowania i analizy danych mierzą się również ankietowani w badaniach przeprowadzonych przez Microsoft (2019), PwC (2019), DZone (2018) oraz Accenture Digital (2017), gdzie respondenci przyznali, że nie dysponują wystarczającą liczbą wykwalifikowanych pracowników w zakresie technologii internetu rzeczy.

Inne obszary zagrożeń dla implementacji internetu rzeczy:

- wysokie nakłady finansowe – koszty zakupu rozwiązań internetu rzeczy, koszty z tytułu zarządzania technologią IoT (Accenture Digital, 2017), wysokie koszty wdrożenia (GrowthEnabler, 2017), wysoki koszt aktualizacji, koszty z tytułu podnoszenia kwalifikacji pracowników (Accenture Digital, 2017; GrowthEnabler, 2017; Microsoft, 2019; PwC, 2019; Podgórski, 2017; Rot i Sobińska, 2018);

- kwestie behawioralne – brak akceptacji zmian wywołanych przez implementację technologii internetu rzeczy (Accenture Digital, 2017; McKinsey, 2015);
- złożoność technologiczna i wyzwania techniczne (KPMG, 2019; Microsoft, 2019; Rot i Sobińska, 2018; Wielki, 2016).

Identyfikacja priorytetowych działań organizacji w procesie implementacji internetu rzeczy

Spojrzenie na najważniejsze korzyści oferowane przez internet rzeczy oraz rozpoznanie barier, zagrożeń i wyzwań z nim związanych pozwala wskazać kluczowe implikacje strategiczne i wewnątrzorganizacyjne, które wymuszają podjęcie określonych działań ze strony organizacji w procesie wdrożenia wspomnianej technologii i jej dalszego rozwoju. Oceniając własne możliwości, zasoby i doświadczenie, firmy muszą podjąć decyzję dotyczącą swojego miejsca w ekosystemie internetu rzeczy. Uwaga przedsiębiorstw powinna również koncentrować się na działaniach dążących do zapewnienia bezpieczeństwa, ochrony prywatności i praw własności oraz wspierania standaryzacji i interoperacyjności rozwiązań IoT. Ponadto skuteczna implementacja wspomnianej technologii wymaga właściwego podejścia do aspektu zarządzania danymi, sprawnej i efektywnej adaptacji procesów biznesowych, przeobrażeń w strukturze i kulturze organizacyjnej, a także inwestycji w systemy analizy danych i talenty.

Implikacje strategiczne

Omówione na wstępie tego artykułu możliwości wynikające z rozwiązań internetu rzeczy przekładają się na powstawanie nowych modeli biznesowych. Projektując je, organizacje muszą określić, jaką rolę będą pełnić w ekosystemie IoT. Pod tym względem mogą one zdecydować się na działalność strategiczną w ramach następujących kategorii (Wielki, 2016, s. 135):

- podmioty rozwijające i implementujące technologie niezbędne do funkcjonowania ekosystemów internetu rzeczy (*enablers*);
- podmioty projektujące, tworzące, integrujące i dostarczające usługi internetu rzeczy klientom (*engagers*);
- podmioty projektujące własne usługi dodające wartość, rozszerzające i integrujące ofertę stworzoną przez przedsiębiorstwa należące do poprzedniej kategorii (*enhancers*).

Korzyści związane z zastosowaniem internetu rzeczy stwarzają perspektywę konstruowania przez organizacje nowych modeli biznesowych, które są oparte na różnych rozwiązaniach. Mogą one bazować między innymi na (Wielki, 2016):

- danych i ich wykorzystaniu;
- oferowaniu klientom korzystania z oprogramowania udostępnianego w formie usługi (model SaaS);

- wykorzystaniu nowych form outsourcingu;
- profilowaniu behawioralnym;
- oferowaniu inteligentnych produktów będących źródłem dodatkowych korzyści dla klienta;
- oferowaniu klientom dodatkowych usług związanych z fizycznym produktem;
- oferowaniu platform IoT czy kompleksowych rozwiązań infrastrukturalnych IoT.

Jeżeli chodzi o strategiczne pola konkurencji na rynku internetu rzeczy, McKinsey (2015) wyróżnia następujące źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej, na bazie których organizacje mogą budować swoją pozycję:

- posiadanie wyróżniającej technologii (*distinctive technology*);
- posiadanie wartościowych zbiorów danych (*distinctive data*);
- posiadanie własnej platformy (*software platforms*);
- zdolność do stworzenia kompleksowych rozwiązań (*complete solutions*).

Aspekty wewnątrzorganizacyjne

Rozważając swoje zaangażowanie w sferę internetu rzeczy, organizacje będą musiały maksymalizować wysiłki wokół licznych wyzwań i modyfikacji związanych z wewnętrznym aspektem swojego funkcjonowania. Z racji tego, że wartość internetu rzeczy jest w dużej mierze kreowana poprzez pozyskiwane i przetwarzane dane, kwestie związane z bezpieczeństwem, ochroną danych i prywatnością stanowią istotny element w działaniach na rzecz jego rozwoju i implementacji, zwłaszcza że utrata danych lub ich prywatności może spowodować znaczne szkody finansowe i wizerunkowe. Zatem planując implementację wspomnianej wyżej technologii, każda organizacja musi skoncentrować się na działaniach związanych z bezpieczeństwem celem zapewnienia prywatności danych gromadzonych przez sensory i przesyłanych przez sieć globalną. Kwestią zasadniczą pozostaje wdrażanie w organizacji odpowiednich procedur dotyczących ochrony informacji wrażliwych i danych osobowych czy weryfikacji autoryzacji dostępu. Dodatkowo ogromna liczba podłączonych do globalnej sieci urządzeń to pole do działania dla cyberprzestępców, którzy mogą przeprowadzać cyberataki. Dlatego konieczne są odpowiednie zabezpieczenia w rozumieniu procesów i rozwiązań technologicznych zapewniających skuteczną ochronę infrastruktury internetu rzeczy. Pozwolą one zminimalizować ryzyko ataku i zapobiec przejęciu kontroli przez cyberprzestępców nad inteligentnymi urządzeniami. Dodatkowo internet rzeczy będzie wymuszać na przedsiębiorstwach uwzględnienie faktu, iż jego adaptacja wiąże się z powołaniem opiekuna danych (ang. *Chief Data Officer*) odpowiedzialnego za strategię zarządzania danymi w organizacji. W świetle powyższego stworzenie i wdrożenie odpowiednich rozwiązań dotyczących gromadzenia, przechowywania, wykorzystywania danych oraz dzielenia się nimi pozostaje kwestią priorytetową.

Dodatkowo organizacjom nie powinien umknąć fakt, że internet rzeczy to ekosystem, na który składają się różne złożone rozwiązania techniczne i technologiczne, dla których konieczna jest odpowiednia warstwa infrastrukturalna. Dlatego ważne jest, aby organizacje decydujące się na jego implementację przeanalizowały kwestie związane z interoperacyjnością. Niezbędne jest wypracowanie otwartych standardów we wszystkich obszarach i na wszystkich poziomach, co pozwoli zapewnić zarówno skuteczną komunikację urządzeń pochodzących od różnych dostawców, jak i współpracę wszystkich podmiotów w ekosystemie internetu rzeczy. Zagadnienie to wydaje się być szczególnie istotne, gdyż właśnie brak interoperacyjności i standaryzacji w obszarze wspomnianej technologii pojawia się jako jedna z zasadniczych barier hamujących rozwój tej innowacyjnej technologii. Ponadto, aby uzyskać przewagę konkurencyjną, organizacje powinny skoncentrować swoje wysiłki na zapewnieniu elastycznej, wydajnej i skalowalnej infrastruktury IT, którą da się łatwo zarządzać (Rot i Sobińska, 2018). Stanowi ona fundament dla efektywnej pracy na dużych zbiorach danych.

Zasobem strategicznym dla każdej organizacji decydującej się na implementację internetu rzeczy są dane. Płynie stąd fundamentalny wniosek: celem uzyskania przez przedsiębiorstwo wartości biznesowej z tej technologii konieczne jest właściwe podejście do analizy danych i co się z tym wiąże – umiejętne przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym, gdyż prawdziwy potencjał internetu rzeczy tkwi w pozyskiwaniu i szybkim przetwarzaniu danych. Dlatego jednym z największych wyzwań IoT w organizacjach jest przetwarzanie danych i generowanie wniosków. Poza wydajną infrastrukturą, adaptacji rozwiązań internetu rzeczy muszą towarzyszyć zaawansowane narzędzia i platformy analityczne wielkich zbiorów danych oraz integracja z systemami już istniejącymi. Każda organizacja powinna dysponować odpowiednimi technologiami do wydobywania wartości ze swoich danych, na przykład systemami opartymi na sztucznej inteligencji i uczeniu maszynowym. Co więcej, odbiorcy tych analiz, czyli kadra zarządzająca musi wiedzieć, jak te dane czytać i je interpretować. Dlatego niezwykle ważna jest otwartość menedżerów i ich gotowość do uczenia się interpretacji danych. Jednocześnie przedsiębiorstwa powinny uwzględnić wysokie nakłady finansowe niezbędne, aby uzyskać wartość gospodarczą z tytułu inwestycji w internet rzeczy. Poza wydatkami na systemy do analizy danych trzeba wziąć pod uwagę również wysokie koszty zakupu urządzeń i ich aktualizacji, nakłady na rozbudowywanie sieci internetowych oraz koszty związane z pozyskaniem wyspecjalizowanej kadry i szkoleniami pracowników.

Istotną rolę w kontekście zastosowania koncepcji internetu rzeczy w przedsiębiorstwach pełnią ograniczenia o charakterze prawno-legislacyjnym. Zagadnienia związane ze stworzeniem i wdrożeniem odpowiednich rozwiązań dotyczących gromadzenia, przechowywania, wykorzystywania danych i dzielenia

się nimi oraz własnością zgromadzonych danych, jak i ograniczeniami biurokratycznymi mogą w znacznym stopniu wyznaczać kierunek działań organizacji w tym zakresie.

Przystosowując istniejące modele operacyjne do koncepcji internetu rzeczy, każda organizacja powinna kierować swoją uwagę na wewnętrzne działy IT. To właśnie one zapewniają standaryzację i przepływ procesów wewnątrz firmy oraz bezpieczeństwo i ciągłość działania systemów. W rezultacie specjaliści posiadający wiedzę specjalistyczną w zakresie oprogramowania i analizy danych pełnią kluczową rolę podczas realizacji projektów z obszaru IoT. Kwestia ta zyskuje na znaczeniu, tym bardziej że, jak wynika z przeglądu wyników wspomnianych wcześniej badań, organizacje stoją wobec wyzwania niedoboru kadry wyspecjalizowanej w zakresie omawianego rozwiązania technologicznego.

O powodzeniu implementacji internetu rzeczy w organizacji w znacznej mierze będą stanowić możliwości przedsiębiorstwa w zakresie sprawnej adaptacji, modyfikacji, przeprojektowywania obecnych oraz kreowania nowych procesów biznesowych. Brak dojrzałości procesowej firmy i gotowości do wprowadzenia kompleksowych zmian z tytułu wdrożenia internetu rzeczy znacznie zmniejszają szanse na jego powodzenie. W związku z tym stworzenie klimatu organizacji uczącej się, otwartej na daleko idące zmiany i dojrzałej do ich wprowadzenia wydają się być kluczowe w poddawaniu jej przeobrażeniom cyfrowym poprzez adaptację wspomnianej technologii. Odpowiedzialność w tej kwestii spoczywa w dużej mierze na kadrze zarządzającej oraz liderach cyfrowych zmian. Stąd proces rozwoju i adaptacji internetu rzeczy powinien być realizowany przy aktywnym udziale kadry menedżerskiej. Na rolę kadry zarządzającej w tym aspekcie wskazywał już Peter F. Drucker (2010), który podkreślał, że ludzie biznesu nie muszą być technologami czy twórcami technologii. Powinni być raczej zarządzającymi, co wymaga od nich zrozumienia, w jaki sposób technologia dynamizuje działalność biznesową i wyznacza jej kierunek. To na przedstawicielach kadry zarządzającej spoczywa bezpośrednia odpowiedzialność za nadanie tonu kultury organizacji uczącej się, zdolnej do wprowadzania zmian i podejmowania nowych wyzwań. Istotnym jest, aby nakreślili oni jasną wizję kierunku cyfrowego rozwoju przedsiębiorstwa oraz stanowili fundamentalne wsparcie w kompleksowym procesie rozwoju i implementacji innowacyjnej technologii, jaką jest internet rzeczy.

Podsumowanie

W świetle zaprezentowanych rozważań wykorzystanie technologii internetu rzeczy jest szansą dla współczesnych organizacji na podniesienie ich potencjału innowacyjnego oraz efektywne zmierzenie się z dynamicznie zmieniającymi się uwarunkowaniami rynkowymi. Jednak w celu pełnego wykorzystania jej potencjału zastosowań konieczne jest, aby organizacje

podejmowały zasadnicze działania dążące do zapewnienia bezpieczeństwa, ochrony prywatności i praw własności oraz wspierania standaryzacji, interoperacyjności i skalowalności rozwiązań IoT. Ponadto skuteczna implementacja wspomnianej technologii wymaga właściwego podejścia do aspektu zarządzania danymi, sprawnej i efektywnej adaptacji procesów biznesowych, przeobrażeń w strukturze i kulturze organizacyjnej, a także inwestycji w systemy analizy danych i talenty.

Podjęta w pracy problematyka rozwoju koncepcji internetu rzeczy w organizacjach łączy wiedzę zarówno techniczną, jak i organizacyjną. Literatura przedmiotu jest nasycona publikacjami szeroko omawiającymi ogólne korzyści, bariery i wyzwania, jakie wynikają z zastosowania IoT w przedsiębiorstwach. Jednak stosunkowo niewiele jest prac, które jako płaszczyznę rozważań przyjmują głównie kontekst organizacyjny i zarządczy. W powyższym świetle niniejsze opracowanie zawiera praktyczne wskazówki dla organizacji i zarządzających technologią w zakresie działań, jakie powinny zostać podjęte w procesie wdrożenia internetu rzeczy do firmy i jego dalszego rozwoju. Całościowe ujęcie priorytetowych aktywności na rzecz zastosowania wspomnianej koncepcji w organizacjach zostało poprzedzone dogłębną analizą barier, zagrożeń i wyzwań. Warto podkreślić, że znaczna część analizowanej literatury koncentrowała się na ograniczeniach i wyzwaniach natury technicznej, kładąc tym samym większy nacisk na aspekt techniczny aniżeli zarządczy. Może to dowodzić tego, że internet rzeczy w organizacjach znajduje się wciąż na początkowych etapach swojego rozwoju, stąd literatura przedmiotu zdominowana jest przez badania, w których wyakcentowana została głównie strona techniczna związana z wykorzystaniem przez przedsiębiorstwa internetu rzeczy.

Przeprowadzona analiza treści literaturowych ujawnia wieloaspektowości problematyki podjętej w niniejszym opracowaniu i wskazuje konieczność koordynacji wielu działań odbywających się na różnych poziomach organizacyjnych przedsiębiorstwa. W ocenie autorki zdolność organizacji do dynamicznej i efektywnej adaptacji procesów biznesowych może determinować w znacznym stopniu powodzenie implementacji koncepcji internetu rzeczy. W związku z tym przyszłe badania mogłyby rozszerzyć zakres niniejszej pracy badawczej, przyjmując perspektywę spojrzenia opartego na procesach. Przeanalizowanie rozwoju koncepcji internetu rzeczy w organizacjach w ujęciu procesowym pozwoli zaprezentować szersze spojrzenie na omawiane zagadnienie oraz rozpoznać czynniki, które wpływają na poszczególne działania. Wysiłki badawcze w tym zakresie pozwolą na opracowanie modelu wdrożenia IoT do organizacji, który będzie uwzględniał podejście procesowe do zarządzania technologią. Działania zawarte w modelu mogłyby zostać potwierdzone poprzez badania empiryczne. Wyniki tych prac powinny stanowić realne wsparcie dla organizacji w procesie adaptacji internetu rzeczy.

Bibliografia

- Accenture Digital i CXP Group (2017). *Digital industrial transformation with the Internet of Things*. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-49/Accenture-Digital-Industrial-Transformation-with-the-Internet-of-Things.pdf
- Al-Fuqaha, A., Guizani, M., Mohammadi, M., Aledhari, M. i Ayyash, M. (2015). Internet of Things: A survey on enabling technologies, protocols, and applications. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 17(4), 2347–2376. <https://doi.org/10.1109/COMST.2015.2444095>
- Ashton, K. (2009, 22 czerwca). That 'Internet of Things' Thing. *RFID Journal*. <https://www.rfidjournal.com/that-internet-of-things-thing>
- Atzori, L., Iera, A. i Morabito, G. (2010). The internet of things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787–2805. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2010.05.010>
- Babar, S., Mahalle, P., Stango, A., Prasad, N. i Prasad, R. (2010). Proposed security model and threat taxonomy for the Internet of Things (IoT). W: N. Meghanathan, S. Boumerdassi, N. Chaki i D. Nagamalai (red.), *Recent trends in network security and applications*. CNSA 2010. *Communications in Computer and Information Science*, 89. https://doi.org/10.1007/978-3-642-14478-3_42
- Botta, A., de Donato, W., Persico, V. i Pescapé, A. (2016). Integration of cloud computing and internet of things: a survey. *Future Generation Computer Systems*, 56, 684–700. <https://doi.org/10.1016/j.future.2015.09.021>
- Butun, I., Österberg, P. i Song, H. (2019). Security of the Internet of Things: Vulnerabilities, attacks and countermeasures. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 22(1), 616–644. <https://doi.org/10.1109/COMST.2019.2953364>
- Čolaković, A. i Hadžialić, M. (2018). Internet of Things (IoT): A review of enabling technologies, challenges, and open research issues. *Computer Networks*, 144, 17–39. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2018.07.017>
- Conti, M., Dehghantanha, A., Franke, K. i Watson, S. (2018). Internet of Things security and forensics: Challenges and opportunities. *Future Generation Computer Systems*, 78(2), 544–546. <https://doi.org/10.1016/j.future.2017.07.060>
- Dobbs, R., Manyika, J. i Woetzel, J. (2015). *No ordinary disruption: the four global forces breaking all the trends*. PublicAffairs.
- Drucker, P. F. (2010). *Toward the next economics and other essays*. Harvard Business Press.
- DZone. (2018). *Internet of Things. Harnessing device data*. <https://dzone.com/guides/iot-harnessing-device-data>
- Ernst&Young. (2015). *Internet of Things. Human-machine interactions that unlock possibilities*. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-m-e-internet-of-things/\\$FILE/ey-m-e-internet-of-things.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-m-e-internet-of-things/$FILE/ey-m-e-internet-of-things.pdf)
- GrowthEnabler. (2017). *Market pulse report, Internet of Things (IoT)*. <https://growthenabler.com/flipbook/pdf/IOT%20Report.pdf>
- Horwitz, L. (2019, 19 lipca). *The future of IoT miniguide: The burgeoning IoT market continues*. <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/internet-of-things/future-of-iot.html>
- Höller, J., Tsiatsis, V., Mulligan, C., Karnouskos, S., Avesand, S. i Boyle, D. (2014). *From machine-to-machine to the Internet of Things: Introduction to a new age of intelligence*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407684-6.00001-2>

Hsu, Ch-L. i Lin, J. Ch-Ch. (2016). An empirical examination of consumer adoption of Internet of Things services: Network externalities and concern for information privacy perspectives. *Computers in Human Behavior*, 62, 516–527. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.023>

IDC. (2020a, 11 sierpnia). *Internet of Things ecosystem and trends*. https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P24793&pageType=PRINTFRIENDLY

IDC. (2020b, 18 czerwca). *Worldwide spending on the Internet of Things will slow in 2020 then return to double-digit growth*. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46609320>

Kiełtyka, L. i Zygoń, O. (2018). Współczesne formy komunikacji – jak zarządzać z wykorzystaniem Internetu Rzeczy i Wszecchrzeczy. *Przegląd Organizacji*, 2(937), 24–33. <https://doi.org/10.33141/po.2018.02.04>

Koo, C. i Kim, J. (2018). Enforcing high-level security policies for Internet of Thing. *The Journal of Supercomputing*, 74, 4497–4505. <https://doi.org/10.1007/s11227-017-2201-9>

Kouicem, D. E., Bouabdallah, A., Lakhlef, H. (2018). Internet of things security: A top-down survey. *Computer Networks*, 141(4), 199–221. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2018.03.012>

KPMG. (2019). *The top 10 technologies for business transformation*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2019/05/ie-top-10-technologies-for-business-transformation.pdf>

Lee, I. i Lee, K. (2015). The internet of things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons*, 58(4), 431–440. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.008>

Lopez, J., Rios, R., Bao, F. i Wang, G. (2017). Evolving privacy: From sensors to the Internet of Things. *Future Generation Computer Systems*, 75, 46–57. <http://doi.org/10.1016/j.future.2017.04.045>

Lund, D., MacGillivray, C., Turner, V. i Morales, M. (2014). *Worldwide and regional Internet of Things (IoT) 2014–2020 forecast: A virtuous circle of proven value and demand*. International Data Corporation. http://branden.biz/wp-content/uploads/2017/06/IoT-worldwide_regional_2014-2020-forecast.pdf

McKinsey Global Institute. (2015). *The Internet of Things: Mapping the value beyond the hype*. <https://mck.co/2D5v5Qq>

Ménard, A. (2017, 15 listopada). How can we recognize the real power of the Internet of Things? *McKinsey Digital*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-can-we-recognize-the-real-power-of-the-internet-of-things>

Microsoft. (2019). *IoT Signals. Summary of research learnings 2019*. <https://azure.microsoft.com/en-us/resources/iot-signals>

Miorandi, D., Sicari, S., De Pellegrini, F. i Chlamtac, I. (2012). Internet of things: Vision, applications and research challenges. *Ad Hoc Networks*, 10(7), 1497–1516. <https://doi.org/10.1016/j.adhoc.2012.02.016>

Newman, P. (2020, 6 marca). *THE INTERNET OF THINGS 2020: Here's what over 400 IoT decision-makers say about the future of enterprise connectivity and how IoT companies can use it to grow revenue*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/internet-of-things-report?IR=T>

Ng, I. C. L. i Wakenshaw, S. Y. L. (2017). The internet-of-things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.003>

Nicolescu, R., Huth, M., Radanliev, P. i De Roure, D. (2018). Mapping the values of IoT. *Journal of Information Technology*, 33(4), 345–360. <https://doi.org/10.1057/s41265-018-0054-1>

Nord, J. H., Koochang, A. i Paliszkiwicz, J. (2019). The Internet of Things: Review and theoretical framework. *Expert Systems with Applications*, 133, 97–108. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.05.014>

Peppet, S. R. (2014). Regulating the Internet of Things: First steps toward managing discrimination, privacy, security and consent. *Texas Law Review*, 93(1), 85–178. <https://texaslawreview.org/wp-content/uploads/2015/08/Peppet-93-1.pdf>

Podgórski, G. (2017). Zagrożenia związane z Internetem Rzeczy. W: K. Kolańska-Morawska (red.), *Zarządzanie logistyczne-informacja, procesy, technologie. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(4), cz. 3, 247–256.

Porter, M. E. i Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, October, 96–114.

Porter, M. E. i Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, November, 64–88.

Poudel, S. (2016). Internet of Things: Underlying technologies, interoperability and threats to privacy and security. *Berkeley Technology Law Journal*, 31(2), 997–1022. <https://doi.org/10.15779/Z38WW0V>

PwC. (2019). *IoT Survey: Speed operations, strengthen relationships and drive what's next*. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/technology/emerging-technology/iot-pov.html>

Rot, A. (2017). Bezpieczeństwo jako najważniejsze wyzwanie koncepcji Internetu rzeczy. W: K. Kolańska-Morawska i P. Morawski (red.), *Agile Commerce – technologie przyszłości. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(4), cz. 2, 285–296.

Rot, A. i Blaićke, B. (2017). Bezpieczeństwo Internetu Rzeczy. Wybrane zagrożenia i sposoby zabezpieczeń na przykładzie systemów produkcyjnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 26, 188–198. DOI:10.17512/znpcz.2017.2.17

Rot, A. i Sobińska, M. (2018). Skalowalność, bezpieczeństwo i interoperacyjność jako kluczowe wyzwania dla projektowania systemów Internetu rzeczy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 31, 212–221. DOI:10.17512/znpcz.2018.3.18

Saarikko, T., Westergren, U. i Blomquist, T. (2017). The Internet of Things: Are you ready for what's coming? *Business Horizons*, 60(5), 667–676. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.010>

Sicari, S., Rizzardi, A., Grieco, L. A. i Coen-Porisini, A. (2015). Security, privacy and trust in Internet of Things: The road ahead. *Computer Networks*, 76, 146–164. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2014.11.008>

Stergiou, Ch., Psannis, K., Kim, B-G. i Gupta, B. (2018). Secure integration of IoT and Cloud Computing. *Future Generation Computer Systems*, 78(3), 964–975. <https://doi.org/10.1016/j.future.2016.11.031>

Suppatvech, Ch., Godsell, J. i Day, S. (2019). The roles of internet of things technology in enabling servitized business models: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 82, 70–86. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.016>

Vermesan, O. i Friess, P. (red.). (2014). *Internet of Things – from research and innovation to market deployment*. River Publishers.

Weinberg, B. D., Milne, G. R., Andonova, J. G. i Hajjat, F. M. (2015). Internet of Things: Convenience vs. privacy and secrecy. *Business Horizons*, 58(6), 615–624. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.06.005>

Whitmore, A., Agarwal, A. i Da Xu, L. (2015). The Internet of Things: A survey of topics and trends. *Information System Frontiers*, 17, 261–274. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9489-2>

Wielki, J. (2016). Analiza szans, możliwości i wyzwań związanych z wykorzystaniem Internetu Rzeczy przez współczesne organizacje gospodarcze. W: R. Patora i P. Morawski (red.), *Agile Commerce – zarządzanie informacją. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(11), cz. 1, 127–140.

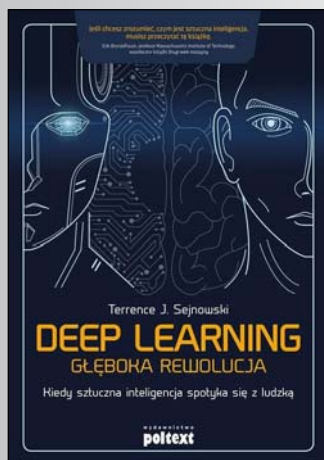
Zdravković, J., Zdravković, M., Aubry, A., Moalla, N., Guedria, W. i Sarraipa, J. (2018). Domain framework for implementation of open IoT ecosystems. *International Journal of Production Research*, 56(7), 2552–2569. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1385870>

Ziegeldorf, J. H., Morchon, O. G. i Wehrle, K. (2014). Privacy in the Internet of Things: threats and challenges. *Security and Communication Networks*, 7(12), 2728–2742. <https://doi.org/10.1002/sec.795>

Zebra Technologies. (2019). *The intelligent enterprise index*. https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/campaigns/brand-campaign/harvard-symposium/how-intelligent-enterprise-survey-index-en-us.pdf

Katarzyna Liwarska-Fulczyk jest doktorantką Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Główny obszar jej zainteresowań badawczo-naukowych to zastosowanie metod i technik sztucznej inteligencji w procesach zarządzania, ludzie i maszyny jako zintegrowane zespoły oraz transformacja cyfrowa przedsiębiorstw. Jest konsultantem w zakresie komercjalizacji technologii. Na co dzień współpracuje z polskimi i międzynarodowymi organizacjami gospodarczymi.

POLECAMY



Terrence J. Sejnowski, *Deep learning. Głęboka rewolucja. Kiedy sztuczna inteligencja spotyka się z ludzką*

Terrence Sejnowski, jeden z twórców koncepcji głębokiego uczenia, przedstawia jak na przestrzeni lat ewoluował sposób rozumienia sztucznej inteligencji i jak uczą się maszyny. W przedmowie stwierdza, że napisana przez niego książka stanowi „przewodnik po przeszłości, teraźniejszości i przyszłości głębokiego uczenia”. A że autor jest zaangażowany w prace nad sztuczną inteligencją od lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, może na ten temat powiedzieć naprawdę dużo, i – co szczególnie warto podkreślić – naukowy wywód ilustruje licznymi zdjęciami i ciekawostkami. Dzięki lekturze tej pozycji dowiemy się nie tylko jak rozwijała się ta dziedzina wiedzy, ale też jacy ludzie byli zaangażowani w ten proces.

Więcej informacji na temat książki można znaleźć na stronie wydawcy: <http://www.poltext.pl/b2390-deep-learning-gleboka-rewolucja.htm>



Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2020

Podczas niedawnego Forum Ekonomicznego w Karpaczu (8–10.09.2020) został zaprezentowany kolejny raport opracowany przez ekspertów ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w którym przedstawiono wybrane problemy oraz wyzwania stojące przed krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Tegoroczna publikacja zawiera podsumowanie reform społecznych i gospodarczych, które dokonały się w Polsce oraz w innych krajach regionu w ciągu ostatnich 30 lat.

Jak można przeczytać na stronie SGH: „Wybuch globalnej pandemii COVID-19 i jej dalekosiężne konsekwencje sprawiły, że autorzy raportu zdecydowali się odnieść wyniki swoich badań również do bieżącej sytuacji. Pokazują, w jaki sposób zjawisko to wpłynęło i nadal może wpływać na procesy społeczne i gospodarcze tak w Polsce, jak i w pozostałych krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Starają się również ocenić, w jakim stopniu reformy przygotowały kraje regionu na obecny kryzys”.

Więcej informacji pod adresem:

<https://ssl-www.sgh.waw.pl/pl/Strony/forumekonomiczne2020.aspx>



Norbert
Andraszak

Zaangażowanie policjantów w czasie kryzysu: jak pandemia COVID-19 zmieniła pracę funkcjonariuszy Policji?

Engagement of the Police during the COVID-19 crisis: how did the pandemic change the work of police officers?

Abstract

Sudden, unbelievable and random crises, known as “black swans”, have caused long-term changes in the work performance in many organizations. The Police also had to face such changes during the COVID-19 pandemic. As an organization providing security services with a special role to play, their tasks concern the protection of human life and health. This requires a high level of engagement from the police officers, which in the time of a long-lasting crisis may vary.

The aim of the following study was to compare the level of engagement in the work of policemen, before and during the COVID-19 pandemic, in its three dimensions suggested by Schaufeli, i.e. vigor, dedication and work absorption. It was assumed that during the pandemic, the most noticeable changes in their engagement occurred in terms of “dedication to work” and consisted, among others, in a growing belief in the significance and importance of the performed work. This hypothesis was verified during the research, which was quantitative and covered 184 respondents. The research tool was a survey that provided knowledge about police engagement before and during the pandemic. The analysis of the survey results shows that although the engagement of the respondents slightly decreased during the pandemic, it was maintained at above the average scale used in the questionnaire. In terms of the detailed aspect of engagement, the most visible decrease was recorded in being proud of the work performed, which may be caused by the police experiencing “hate”, during the pandemic. Although the tasks performed were new to the police officers, they were conducted with high intensity and repeatability, and it was therefore hard to perceive them as challenges. These aspects, together with psychological factors such as feeling stress in a pandemic situation, may have influenced the lability of police officers.

Keywords: work engagement, crisis, Black Swans, COVID-19 pandemic, Police

Wprowadzenie

Każda instytucja, aby sprawnie funkcjonować, musi przystosować się do systematycznie zmieniającej się rzeczywistości. Jednocześnie duża turbulencja otoczenia oraz złożoność i niepewność warunków funkcjonowania współczesnych organizacji powodować może pewne zmiany w obszarze zaangażowania pracowników. Literatura przedmiotu dostarcza szeregu twierdzeń uzasadniających tę tezę (Adamska-Chudzińska, 2013; Borkowska, 2014). Autorzy rozważań dotyczących tego zagadnienia są zgodni co do faktu, że zaangażowani pracownicy w pozytywny sposób wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstw (Xanthopoulou i in., 2009, s. 194). Potwierdzają to również wyniki badań Hay Group (Jackson i Kozłowski, b.d.). Dowodzą one, że dochody organizacji, w których pracują wysoce zaangażowane osoby są 2,5 razy większe niż przedsiębiorstw, w których wskaźnik zaangażowania pracowniczego jest na średnim poziomie. Różnica ta jest jeszcze wyraźniejsza, gdy dane te porównamy z organizacjami, w których

zaangażowanie pracownicze jest na niskim poziomie. Wówczas zaangażowani pracownicy przynoszą dla swojej firmy zysk 4,5 razy wyższy niż ci o niskim wskaźniku zaangażowania. Przykłady te ilustrują skalę wpływu zaangażowanych pracowników na płaszczyźnie ekonomicznej przedsiębiorstwa. Natomiast pewne problemy związane z wymierną oceną efektywności pracy ujawniają się w instytucjach pełniących służebną rolę wobec społeczeństwa. Jak bowiem wycenić zaangażowanie pracownicze policjantów, strażaków czy lekarzy? Zaangażowanie policjantów wykonujących swoje zadania z pasją i oddaniem może przyczynić się np. do poprawy wskaźników mówiących o poziomie zaufania do tej instytucji.

Natomiast u progu 2020 roku, zarówno przedsiębiorstwa prywatne, jak i państwowe stanęły przed poważnym kryzysem w wymiarze społecznym i gospodarczym wywołanym wirusem SARS-CoV-2 i pandemią COVID-19 (Wawrzyniak, 2020, s. 2). Okoliczności z tym związane wymusiły na organizacjach daleko idące zmiany, szczególnie w sposobie pracy osób w nich zatrudnionych (Dolot, 2020). To z kolei może za sobą pociągać pewne wahania w obszarze zaangażowania w pracę. W przypadku Policji ta kwestia ma jeszcze dodatkowe, istotne znaczenie. Policjanci przejawiający wysoki poziom zaangażowania w rzeczywisty sposób przyczyniają się do poprawy bezpieczeństwa obywateli państwa polskiego (Ogrodniczak i Ryba, 2017). To ważny wymiar funkcjonowania Policji, zwłaszcza w obliczu aktualnej sytuacji kryzysowej. Wprowadzane stosownymi aktami prawnymi obostrzenia, mające za zadanie ograniczenie rozprzestrzeniania się pandemii, nałożyły na Policję dodatkowe, dotąd nierealizowane zadania. Priorytetowym ich celem jest troska o życie i zdrowie społeczeństwa.

Celem artykułu była analiza i ocena poziomu zaangażowania policjantów w pracę przed pandemią COVID-19 i w jej trakcie na podstawie trójwymiarowej koncepcji zaangażowania Wilmara Schaufelego i innych (2002), rozumianej jako wiążący się z pracą pozytywny stan umysłu, na który składają się: wigor, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie pracą. Przyjęto założenie, że zmiany w pracy policjantów, jakie nastąpiły w związku z pandemią, najwyraźniej zaznaczyły się w obszarze oddania się pracy i polegały na wzroście entuzjazmu oraz poczucia istotności i znaczenia jej wykonywania. W związku z tym postawiono hipotezę, że w czasie pandemii wzrosło zaangażowanie pracowników Policji. Hipotezę weryfikowano (testowano), opierając się na danych pozyskanych z badania poziomu zaangażowania w pracę na podstawie internetowego kwestionariusza ankiety typu *self-report* (Demetriou i in., 2015). Wiedza z obszaru zaangażowania w pracę policjantów, której dostarczyły wyniki badań, umożliwiła zidentyfikowanie obecnego poziomu ich zaangażowania, które jest rezultatem utrzymującego się od kilku miesięcy 2020 roku stanu epidemii. Następnie wyniki te skonfrontowano ze stopniem zaangażowania funkcjonariuszy przed pandemią. Pozwoliło to na skonstruowanie syntetycznie zaprezentowanych rekomendacji i wskazań

dla praktyki zarządzania. Istotność tych badań polega na tym, że odbywały się one w trakcie (czerwiec 2020) trwającego bezprecedensowego, globalnego kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19 i ważnym, w znaczeniu poznawczym, wydaje się być pozyskanie wiedzy dotyczącej aspektów zarządzania właśnie w tym czasie.

Istota zaangażowania w pracę

Tematyka związana z zaangażowaniem w pracę, ze względu na swoją wieloaspektowość, stanowi obszerną kategorię rozważań zarówno wśród przedstawicieli środowiska akademickiego, jak i wśród praktyków zarządzania. Pierwsi koncentrują uwagę na aspekcie efektywności, poświęcenia, nieformalnego wysiłku i promocji w kierunku zmian, czyli na rezultatach zaangażowania w wykonywaną pracę. Skupiają się również na płaszczyźnie pewnego pozytywnego stanu psychologicznego, będącego wzajemną, korzystną relacją pomiędzy organizacją a pracownikiem (Robertson-Smith i Markwick, 2009, s. 5). Inaczej ujmując, celem teoretyków zarządzania jest analiza rzeczywistości i dostarczenie teorii wyjaśniającej fenomen zjawiska zaangażowania w pracę (Gallagher i McLean Parks, 2001). Natomiast praktycy zarządzania swoją uwagę skupiają na dodatkowych, wykraczających poza zakres obowiązków efektach pracy ludzi, które dodatkowo wpływają na przedsiębiorstwo (Skowron-Mielnik, 2014, s. 25). Tak przedstawione stanowiska, identyfikujące istotę zaangażowania w pracę i mówiące o jego kontekście, można podzielić na dwie kategorie. Pierwsza charakteryzuje zaangażowanie w pracę w wymiarze motywacyjnym, w ramach której warto wyróżnić definicję twórcy tego ujęcia Williama Kahna (1990) oraz koncepcję Schaufelego i innych (2002). Druga kategoria przedstawia zaangażowanie w pracę jako proces, co prezentują w swych rozważaniach William Macey i Benjamin Schneider (2008).

U źródeł zaangażowania w pracę znajduje się zaproponowana przez Kahna (1990, s. 694) interpretacja tego zjawiska, które określili jako *personal work engagement*. Zdaniem badacza jego istotę stanowi psychologiczna obecność pracownika w miejscu swojej pracy i utożsamianie się z pełnioną przez niego rolą w organizacji (Kahn, 1992). W znaczeniu tym zaangażowanie w pracę danej jednostki polega na wyrażeniu siebie w wymiarze fizycznym, poznawczym i emocjonalnym. Wymiar fizyczny to nakład energii włożonej przez pracownika potrzebnej do realizacji powierzonych mu zadań. Aspekt poznawczy odnosi się tu do wiary w organizację, przełożonych i do warunków pracy. Z kolei wymiar emocjonalny uwypukla pozytywne lub negatywne uczucia pracownika wobec organizacji i przełożonych (Kular i in., 2008, s. 3).

Natomiast Schaufeli wraz z zespołem (2002, s. 74) zaproponowali, aby zaangażowanie w pracę określić terminem *work engagement*. Koncepcja ta tłumaczona jest jako nie chwilowy, lecz względnie stały i pogłębiający się pozytywny stan umysłu związany z pracą, powodujący uczucie satysfakcji i spełnienia, który cha-

rakteryzuje się wigorem (*vigor*), oddaniem (*dedication*) oraz zaabsorbowaniem (*absorption*) (Zalewska, 2020, s. 36). Wigor utożsamiać należy z wysokim poziomem energii i odpornością psychiczną w trakcie wykonywania pracy oraz z chęcią do włożenia w nią wysiłku. Identyfikowany jest również z motywacją do realizacji zadań w obliczu napotykanym przeszkód i trudności. Oddanie się to poczucie istotności i sensowności wykonywanej pracy, a także zamiłowanie i poświęcenie się jej. Natomiast zaabsorbowanie rozpoznawane jest jako pełna koncentracja na pracy. Pracownikowi szybko mija czas w toku realizacji kolejnych zadań i trudno mu oderwać się od nich. To specyficzny stan umysłu, którego konsekwencją jest poczucie przepływu (*flow*) będące wrażeniem uniesienia, uskrzydlenia i całkowitego pochłonięcia (Haffer i Haffer, 2018, s. 52). Często pojawia się ono podczas wykonywania zadań nowych, stanowiących wyzwanie dla pracownika (Csikszentmihalyi, 2005, s. 64–69). Osoba będąca w stanie *flow* nie potrzebuje zewnętrznych motywujących bodźców, ponieważ działanie jest dla niej samo w sobie ciągłym motywatorem (May i in., 2004, s. 12).

Syntetycznie ujmując, istota zaangażowania w pracę, zarówno według koncepcji Kahna, jak i Shaufelego i jego zespołu, opiera się na trzech podobnych przejawach zaangażowania: 1) poznawczym – zaabsorbowaniu, 2) emocjonalnym – oddaniu, 3) fizycznym – wigorze (Welch, 2011, s. 333).

Ujęcie zaproponowane przez Maceya i Schneidera (2008) identyfikuje zaangażowanie w pracę jako cechę osobowości, stan oraz zachowanie. Zaangażowanie, które autorzy utożsamiają m.in. z proaktywnością, motywacją wewnętrzną czy pozytywnym afektem wpływa na chwilowe stany (np. na satysfakcję), co z kolei ma odzwierciedlenie w konkretnych zachowaniach. Pomiędzy tymi komponentami występują czynniki pośredniczące, takie jak cechy pracy, przywództwo transformacyjne oraz zaufanie (Małkus i Sołtysik, 2013, s. 31–32).

Znaczenie zaangażowanych policjantów dla organizacji

Zaangażowanie funkcjonariuszy Policji w pracę wiąże się z wieloma korzyściami dla samej instytucji, jak i dla społeczeństwa. Dla organizacji to m.in. poprawa wyników pracy, mniejsza absencja i fluktuacja policjantów (Pastwa-Wojciechowska i Piotrowski, 2014, s. 39) a także dostarczanie pomysłów do zmian organizacyjnych. Dla społeczeństwa to przede wszystkim skuteczna ochrona obywateli przed bezprawnymi zamachami naruszającymi ich dobra, a także przed zagrożeniami, np. wynikającymi z obecnej w 2020 roku pandemii COVID-19.

Policja jako organizacja hierarchiczna (Stawnicka, 2018, s. 11) zbudowana jest z zespołów pracowniczych. Stąd zaangażowani w wykonywaną pracę policjanci poza wpływaniem swoją proaktywną postawą na pozostałych członków zespołu, przyczyniać się mogą do niwelacji występowania dysfunkcji w pracy zespołowej (Andraszak, 2019, s. 26).

Literatura przedmiotu uwypukla znaczenie przywiązania organizacyjnego pracowników, które jest konsekwencją ich zaangażowania w pracę (Saks, 2006, s. 601). Kwestia słabego przywiązania do organizacji dotyka również Policję. Jak pokazują dane za rok 2019 całkowita liczba odejść funkcjonariuszy wynosiła 4567 (Informacyjny Serwis Policjny, 2020, 14 stycznia), natomiast przyjęć – 4655. Biorąc pod uwagę, że wakatów w Policji jest ok. 4000, to różnice w liczbie przyjęć i zwolnień pracowników są niewielkie jak na tak dużą organizację. W roku 2018 sytuacja była bardzo zbliżona. Oznacza to, że prowadzony jest ciągły nabór na wakujące etaty. W Policji problem ten ma jeszcze dodatkowe negatywne znaczenie, ponieważ brak stabilności zatrudnienia silnie zaangażowanych pracowników może powodować chwiejność w realizacji jej zadań statutowych, takich jak zagwarantowanie całemu społeczeństwu ochrony i bezpieczeństwa funkcjonowania. Do tej pory w Policji nie były realizowane badania mające potwierdzić wpływ nagłych, nieprzewidywalnych a wręcz nieprawdopodobnych zdarzeń, które w literaturze przedmiotu nazwane zostały Czarnymi Łabędziami (Taleb, 2020), na zjawisko odchodzenia policjantów z organizacji. Obszar ten wydaje się być interesującym kierunkiem badań.

Zaangażowanie policjantów pozytywnie koreluje z pewnymi korzystnymi zarówno dla organizacji, jak i społeczeństwa zachowaniami, które w naukach o zarządzaniu i jakości określane są jako stopnie dobrowolności 3S, od: „mówić” (*say*), „pozostać” (*stay*) i „postarać się” (*strive*) (Baumruk, 2006). Stopnie dobrowolności jako formy zaangażowania odpowiadają m.in. takim pozytywnym zachowaniom pracowniczym jak:

- mówienie o firmie, w której się pracuje, przedstawianie jej i reprezentowanie w jak najlepszy sposób. Osoby w niej zatrudnione starają się pokazać swoją organizację jako miejsce przyjazne dla pracowników, w którym warto pracować i utożsamiać się z nim. Bronią także organizacji w prowadzonych dyskusjach;
- pozostawanie w organizacji pomimo szans i ofert pracy w innych miejscach;
- starania, aby organizacja, której jest się częścią, odnosiła sukcesy. Pracownicy poświęcają swój wolny czas i energię, aby ich przedsiębiorstwo jak najlepiej funkcjonowało.

Ponadto zaangażowanie pozytywnie koreluje z wieloma zmiennymi psychologicznymi. Przykładem takiego dodatniego sprzężenia jest np. korzystny wpływ na satysfakcję z pracy (Rayton i Yalabik, 2014). Jednocześnie specyfika pracy policjanta wymaga od niego emocjonalnego identyfikowania się z pełnią rolą, ponieważ poza nabytymi umiejętnościami zawodowymi, dodatkowo angażuje on swoją osobowość jako nieformalne narzędzie pracy.

Zaangażowanie w pracę może również powodować negatywne sprzężenie z ważnymi kwestiami, które w dużym stopniu dotyczą policjantów (Rudnicka, 2018), takimi jak wypalenie zawodowe, dystres, lęk, depresja czy objawy psychosomatyczne (Simpson,

2009). Zwłaszcza wypalenie zawodowe jest charakterystyczne dla tzw. zawodów służebnych (Zbyrad, 2017), czyli takich, których priorytetowym celem jest ochrona życia i zdrowia ludzi.

Warto zaznaczyć, że praca policjantów ma dynamiczny, niebezpieczny i zmienny charakter. To m.in. konieczność służby w dni wolne od pracy (w tym i święta) podczas których odbywają się różnego rodzaju wydarzenia wymagające większego wsparcia funkcjonariuszy w ich prawidłowym zabezpieczeniu. Taki tryb utrudnia realizację osobistych planów i zaburza uczestnictwo w życiu rodzinnym i towarzyskim. Skutkować to może wycofaniem społecznym, sceptycyzmem czy nieufnością (Violanti i in., 2018, s. 540–542), a w konsekwencji spadkiem zaangażowania policjantów w wykonywaną pracę.

Pandemia COVID-19 a nowe wyzwania dla policjantów

Pojawienie się w Polsce pierwszych przypadków zakażeń wirusem SARS-CoV-2, a następnie dynamicznie rozprzestrzeniająca się pandemia wywołała niepokój, lęk a nawet przerażenie wśród znacznej części społeczeństwa. Obawa przed nieznanym dotąd zagrożeniem oraz analiza sytuacji z tym związanej w innych krajach skłoniła władze Rzeczypospolitej Polskiej do ogłoszenia stanu epidemii (Rozporządzenie, 2020). Zapisane w rozporządzeniu ograniczenia mające na celu wyhamowanie transmisji zakażeń wirusem, a także inne, późniejsze obostrzenia spowodowały, że oprócz zadań, które na co dzień realizuje Policja, pojawiły się inne, dotąd niepodejmowane przez tę formację.

Wraz z zamknięciem granic, policjanci rozpoczęli kontrole osób wjeżdżających do Polski. Ich zadaniem było m.in. sprawdzanie im temperatury celem wykrycia pierwszych objawów choroby oraz pozyskanie oświadczeń dotyczących miejsca ich planowanego przebywania w kraju. Spowodowane to było obowiązkiem odbycia dwutygodniowej kwarantanny przez wjeżdżających do Polski w miejscu wskazanym w oświadczeniu i wiązało z kolejnym, nowym wyzwaniem dotyczącym weryfikacji stosowania się do tego rygoru. Policjanci, od dnia wprowadzenia tego obowiązku do chwili redagowania niniejszego artykułu (czerwiec 2020), zrealizowali ponad 7 milionów kontroli w skali całego kraju (Informacyjny Serwis Policyjny, 2020, 2 czerwca).

Warto dodać, że od ogłoszenia stanu epidemii w Polsce popełnia się mniej przestępstw. Według szacunków Komendy Głównej Policji (Figaj, 2020) w przypadku niektórych odnotowano spadek ich liczby o ponad połowę. Osób zatrzymanych bezpośrednio po popełnieniu przestępstwa w zaledwie kilku dniach marca 2020 roku było mniej o 424 niż w analogicznym okresie 2019 roku. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać w dużej liczbie patroli policyjnych (wspomaganych przez Żandarmerię Wojskową, Wojska Obrony Terytorialnej, straże miejskie lub gminne) ukierunkowanych na działania prewencyjne

oraz w tym, że społeczeństwo zastosowało się do rekomendacji opisanych w dalszej części opracowania i pozostało w miejscu swojego zamieszkania.

Pojawienie się rządowych zaleceń mówiących o pozostaniu obywateli w swoich domach i nieopuszczaniu ich bez uzasadnionej potrzeby przyczyniło się do podjęcia przez Policję szerokiego spektrum czynności informacyjnych polegających m.in. na stworzeniu odpowiednio sformułowanego komunikatu głosowego zachęcającego do zastosowania się do wskazanych rekomendacji. Policjanci, dzięki megafonom zamontowanym na pojazdach służbowych, dotarli z powyższą wiadomością do mieszkańców każdej miejscowości w Polsce. Działania te miały charakter informacyjno-prewencyjny.

Izolacja domowa, kolejno wprowadzane ograniczenia oraz dynamicznie zmieniające się uwarunkowania pandemii powodowały psychiczne i fizyczne przemęczenie społeczeństwa ową sytuacją. Policjanci, dostrzegając to, podejmowali szereg inicjatyw wykraczających poza ich obowiązki, jak np. pomoc w robieniu zakupów starszym osobom czy różnego rodzaju, często spontaniczne, przedsięwzięcia artystyczno-teatralne w rejonach miejsc odbywania kwarantanny lub w przestrzeni wirtualnej.

Wzmagająca się pandemia oraz niewłaściwe zachowania nieznacznej części społeczeństwa w sytuacji realnego zagrożenia dla zdrowia i życia spowodowały, że policjanci rozpoczęli stanowcze egzekwowanie respektowania przepisów prawa w zakresie wprowadzonych ograniczeń, nakazów i zakazów. Determinant tych nieodpowiednich zachowań można doszukiwać się w bezradności, przemęczeniu i frustracji związanej z pandemią. Następstwem tego może być złość, agresja werbalna i przemoc fizyczna, dodatkowo spotęgowana dezinformacją o sensoryjnym charakterze, przekazywaną za pośrednictwem mediów społecznościowych (Heitzman, 2020, s. 190). Przypuszczenia te potwierdzają medialne doniesienia dotyczące wzrostu liczby przypadków przemocy domowej w Europie (Nowina-Konopka, 2020). Odbiorcami opisanych negatywnych zachowań zostali także policjanci podejmujący czynności służbowe wobec osób niespektujących przepisów. Przemoc słowna (Cegieła, 2019, s. 11), w przestrzeni wirtualnej określana jako hejt (Podraza, 2017), nasilała się adekwatnie do wzrostu liczby pojawiających się w internecie (zazwyczaj wyrwanych z kontekstu lub – w niektórych przypadkach – kontrowersyjnych) krótkich filmów z policyjnych interwencji. Policjanci przekonani, że z poświęceniem angażują się w ochronę życia i zdrowia społeczeństwa na skalę, jaka dotąd nigdy nie była realizowana, nie spodziewali się tak daleko idącego niezrozumienia ich pracy. Nowym wyzwaniem dla funkcjonariuszy w omawianym kontekście staje się zatem poradzenie sobie z zagrożeniami psychospołecznymi, które skutkować mogą zjawiskiem przeciwnym do zaangażowania – wypaleniem zawodowym (Skowron-Mielnik, 2016, s. 160).

Utrzymująca się pandemia COVID-19 wymusza na Policji dalszą eksplorację kierunków działań dotąd niepodejmowanych. Nowe zadania mogą pociągać za

sobą labilność zaangażowania policjantów w pracę. Dlatego, szczególnie w czasach „nowej normalności” (Sajdak, 2016, s. 255), tak ważnym zagadnieniem wydaje się być jego monitorowanie.

Metodyka prowadzenia badań oraz opis próby badawczej

Synergia podejmowanych zagadnień w niniejszym opracowaniu polega na tym, że jak to zostało wskazane wcześniej, zaangażowani pracownicy Policji w faktyczny sposób wpływają zarówno na pożytek organizacji, jak i dobro ogółu społeczeństwa rozumiane jako bezpieczeństwo. Jednak pandemia COVID-19, jak każdy inny Czarny Łabędź charakteryzujący się występowaniem gwałtownego kryzysu o znaczeniu globalnym, może pociągać za sobą różne, nieprzewidywane w zarządzaniu strategicznym sytuacje. Implikować to może równie drastyczne dla gospodarki i społeczeństwa następstwa. W tym przypadku zaangażowanie w pracę wydaje się być tematem aktualnym i ważnym. Z kwerendy literatury przedmiotu wynika, że wysoce angażujący się pracownicy mogą pozytywnie oddziaływać na dalsze losy organizacji.

W celu rozpoznania wpływu pandemii COVID-19 na zaangażowanie policjantów przeprowadzone zostały badania na grupie 184 osób. W czerwcu 2020 roku respondenci oceniali swój poziom zaangażowania zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie.

Przyjęto założenie, że pandemia COVID-19 wpłynęła na poziom zaangażowania policjantów w pracę. Badanie zrealizowano przy wykorzystaniu polskiej wersji kwestionariusza ankiety *Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES)* (Schaufeli i Bakker, 2003), badającego poziom zaangażowania w pracę.

Kwestionariusz składa się z 17 stwierdzeń określających zaangażowanie badanego w pracę i bada trzy komponenty zaangażowania: wigor, zaabsorbowanie i oddanie się pracy. Poszczególne stwierdzenia odnoszące się do wskazanych podskal są rozmieszczone w kwestionariuszu w sposób losowy. 17-elementowa skala UWES ma zweryfikowane właściwości

psychometryczne i stanowi często stosowany wskaźnik pomiaru zaangażowania w pracę (Wójcik-Karpacz, 2018, s. 69).

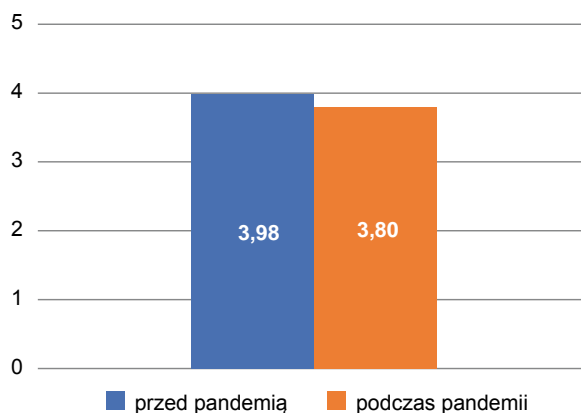
Zadaniem badanych było przeczytanie stwierdzeń i zdecydowanie, czy kiedykolwiek w kontekście swojej pracy czuli się w ten właśnie sposób. Następnie zaznaczali na skali od 0 (nigdy) do 6 (zawsze) odpowiedź, która według nich w najlepszy sposób opisuje częstotliwość ich odczuć. Badanie było anonimowe i dobrowolne.

Wśród badanych dominowali mężczyźni – 90,2%. Najliczniejszą grupę reprezentowali funkcjonariusze w wieku 26–33 lat – 51,6%. W drugiej kolejności były to osoby w wieku 34–41 lat – 30,4%, następnie 18–25 lat – 9,8% i powyżej 42 lat – 8,2%. Można uznać, że badani policjanci są dobrze wykształceni, ponieważ 65,2% respondentów posiada wyższe wykształcenie, natomiast 34,8% – średnie. Prawie połowa (46,7%) wskazała, że ich staż pracy w Policji wynosi od 3 do 10 lat. Kolejno 20,7% policjantów to funkcjonariusze ze stażem pracy 10–15 lat, 17,9% – w przedziale od 1 do 3 lat, 13,6% wskazań dotyczyło stażu pracy powyżej 15 lat, a najmniej liczną grupę respondentów stanowiły osoby mające do jednego roku służby – 1,1%. Prezentowane dane nie są wystarczające do wnioskowania w odniesieniu do szerszej populacji.

Wyniki badań

Analizy statystyczne zebranych wyników zostały przeprowadzone w programie IBM SPSS Statistics. W pierwszej kolejności za pomocą testu alfa Cronbacha oceniono rzetelność kwestionariusza badawczego. Miara wewnętrznej spójności testu powinna być wyrażona w przedziale od 0 do 1. Na wysoką rzetelność skali wskazują wartości większe od 0,7. Alfa Cronbacha dla całego kwestionariusza badawczego wyniosła 0,961, co wskazuje na bardzo wysoką spójność i rzetelność. Ogólny, uśredniony poziom zaangażowania w pracę policjantów przed pandemią COVID-19 wyniósł 3,98 pkt, a w jej trakcie – 3,80 pkt (rysunek 1). Oznacza to, że zmalał on

Rysunek 1. Zaangażowanie w pracę funkcjonariuszy Policji (dane uśrednione z trzech komponentów zaangażowania) przed pandemią COVID-19 i w czasie jej trwania



Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie policjantów w czasie kryzysu...

podczas pandemii o 0,18 pkt względem stanu przed pandemią, co pozwala stwierdzić nieprawdziwość hipotezy wyrażonej w niniejszym opracowaniu.

Oceny poziomu zaangażowania w pracę przed pandemią COVID-19 i podczas niej respondenci dokonywali w tym samym czasie (czerwiec 2020 roku). Mogło to wpłynąć na ich stosunek do badanego zagadnienia. Psychiczne i fizyczne zmęczenie związane z kilkumiesięczną pracą w warunkach pandemii mogło spowodować, że policjanci bardziej entuzjastycznie oceniali swój poziom zaangażowania sprzed omawianej sytuacji kryzysowej niż podczas jej trwania.

Z analizy uśrednionych wyników zaangażowania policjantów w pracę można wyciągnąć następujące wnioski:

- zaangażowanie policjantów w wykonywaną pracę, zarówno przed pandemią COVID-19 (3,98 pkt), jak podczas niej (3,80 pkt), przekracza przyjęty w kwestionariuszu średni poziom zaangażowania (3,5 pkt). Sugerować to może, że zaangażowanie policjantów w pracę jest nieznacznie powyżej średniej;
- podczas pandemii COVID-19 uwidocznił się nieznaczny spadek zaangażowania w pracę. Oznacza to, że obok zmiany specyfiki niektórych zadań, na zaangażowanie policjantów wpłynęły jeszcze inne czynniki.

Analizie poddano również odchylenia standardowe pokazujące różnorodność opinii pracowników. Wyniki te zostały zsumowane z trzech poszczególnych komponentów zaangażowania w pracę, z rozróżnieniem na przed pandemią (1,570) i podczas pandemii (1,656). Uzyskane rezultaty wskazują na stosunkowo niewielką różnorodność odpowiedzi respondentów.

Następny etap analizy wyników polegał na skategoryzowaniu ich ze względu na trzy komponenty zaangażowania w pracę z podziałem na przed pandemią oraz podczas pandemii. Analizie poddano średnie i standardowe odchylenia oraz dodatkowo każdy wymiar zaangażowania w pracę oceniono testem alfa Cronbacha (tabela 1).

Rzetelność kwestionariusza dotycząca poszczególnych komponentów zaangażowania w pracę również w tym przypadku jest wysoka (podobnie jak i w zakresie odchylenia standardowego). Dodatko-

wo sprawdzono średnie wskazania respondentów dotyczące komponentów zaangażowania w pracę z podziałem na przed pandemią i podczas pandemii. Najmniejszą dysproporcję odnotowano w wymiarze oddania się pracy. Respondenci wskazali, że ich oddanie się pracy podczas pandemii COVID-19 zmalało jedynie o 0,04 pkt, co przeczy postawionemu przez autora przypuszczeniu mówiącemu, że to właśnie ten aspekt zaangażowania w pracę najmocniej może się wyróżniać na tle pozostałych w kontekście sytuacji przed pandemią i podczas pandemii. Pozostałe składniki zaangażowania w pracę różnią się od siebie odpowiednio: wigor przed pandemią COVID-19 był wyżej oceniony o 0,28 pkt niż podczas niej, a zaabsorbowanie pracą przed pandemią COVID-19 o 0,21 pkt wyżej niż w jej trakcie.

Analiza wyników w zakresie wskazań poszczególnych stwierdzeń zawartych w kwestionariuszu także przyniosła interesujące informacje na temat zaangażowania policjantów (tabela 2).

Większość wskazań respondentów dotyczących szczegółowych aspektów zaangażowania w pracę przed pandemią była na podobnym poziomie jak podczas pandemii. Wyjątek stanowi tu stwierdzenie „Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję”. Analiza wyników tego aspektu wskazuje, że respondenci ocenili go wyżej o 0,75 pkt przed pandemią aniżeli podczas jej trwania. Sugerować to może umniejszanie przez policjantów swojej roli w organizacji i prowadzić do braku identyfikacji z wizją i misją instytucji, a w konsekwencji do odchodzenia z niej.

Natomiast zauważalny jest niski poziom zaangażowania w komponencie zaabsorbowania pracą, zarówno przed pandemią, jak i podczas niej. Zaobserwowano to w trzech stwierdzeniach, tj. „Kiedy pracuję, zapominam o wszystkim dookoła mnie”, „Zapominam się, kiedy pracuję” i „Trudno mi oderwać się od mojej pracy”.

Najwyżej ocenianym przez respondentów aspektem zaangażowania było stwierdzenie z wymiaru wigoru: „W pracy jestem odporny(a) psychicznie”, ze średnią wskazań przed pandemią 4,95 pkt, a podczas pandemii – 4,73 pkt. Innym względnie wysoko ocenionym stwierdzeniem było: „Jestem oddany(a) swojej pracy”, które przed pandemią uzyskało 4,88 pkt, a podczas jej trwania 4,59 pkt.

Tabela 1. Statystyka opisowa komponentów zaangażowania w pracę policjantów, z podziałem na przed pandemią COVID-19 i podczas pandemii COVID-19

Pozycje statystyczne	Wymiary zaangażowania w pracę					
	Przed pandemią COVID-19			Podczas pandemii COVID-19		
	Wigor	Oddanie się pracy	Zaabsorbowanie pracą	Wigor	Oddanie się pracy	Zaabsorbowanie pracą
Alfa Cronbacha	0,882	0,884	0,851	0,887	0,890	0,817
Średnia	4,34	4,06	3,55	4,06	4,02	3,34
Odchylenie standardowe	1,479	1,514	1,719	1,568	1,659	1,743

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyka opisowa elementów zaangażowania w pracę

Numer stwierdzenia Stwierdzenie	Wymiar	Analizy statystyczne			
		Średnia		Odchylenie standardowe	
		Przed pandemią	Podczas pandemii	Przed pandemią	Podczas pandemii
1. W pracy czuję, że rozpira mnie energia.	Wigor	3,95	3,54	1,499	1,542
4. W pracy czuję się silny(a) i pełen(pełna) energii.		4,22	3,95	1,481	1,540
8. Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy.		3,78	3,78	1,570	1,713
12. Mogę kontynuować pracę przez bardzo długie odcinki czasu.		4,26	4,03	1,577	1,604
15. W pracy jestem odporny(a) psychicznie.		4,95	4,73	1,415	1,522
17. Pracuję wytrwale, nawet jeśli spawy nie idą dobrze.		4,61	4,34	1,344	1,511
2. Praca, którą wykonuję, jest dla mnie pełna sensu i celowości.	Oddanie się pracy	4,10	3,91	1,541	1,650
5. Jestem oddany(a) swojej pracy.		4,88	4,59	1,377	1,563
7. Moja praca jest dla mnie natchnieniem.		3,67	3,49	1,574	1,645
10. Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję.		4,62	3,87	1,523	1,681
13. Praca jest dla mnie wyzwaniem.		4,01	3,87	1,606	1,681
3. Czas szybko płynie, kiedy pracuję.	Zaabsorbowanie pracą	4,15	4,07	1,669	1,653
6. Kiedy pracuję, zapominam o wszystkim dookoła mnie.		2,65	2,51	1,827	1,824
9. Czuję się szczęśliwy(a), kiedy intensywnie pracuję.		4,09	3,78	1,616	1,752
11. Jestem pochłonięty(a) swoją pracą.		4,23	3,99	1,594	1,752
14. Zapominam się, kiedy pracuję.		2,70	2,43	1,852	1,797
16. Trudno mi oderwać się od mojej pracy.		3,40	3,17	1,805	1,817

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu zaangażowanie w pracę postrzegane jest jako specyficzny psychologiczny stan umysłu zależny m.in. od interakcji oczekiwań i warunków pracy. Jego poziom można ustalić przy pomocy narzędzi badawczych, np. kwestionariusza ankiety. Na podstawie wyników oraz z wykorzystaniem kombinacji różnych dostępnych instrumentów zarządzania menedżerowie mogą kształtować poszczególne wymiary zaangażowania w pracę. Przedtem jednak należy je poprawnie zinterpretować.

Wyniki badań przedstawione w opracowaniu nie potwierdziły hipotezy mówiącej, że w czasie pandemii COVID-19 wzrosło zaangażowanie policjantów w pracę. Wprowadzony w Polsce w pierwszym kwartale 2020 roku stan epidemii spowodował nieznaczne obniżenie jego poziomu.

Wpływu na taki wynik można dopatrywać się we wspomnianej w opracowaniu interakcji zachodzącej pomiędzy działaniami represyjnymi policjantów w stosunku do osób rażąco naruszających przepisy prawa w zakresie przeciwdziałania szerszeniu się wirusa SARS-CoV-2 a hejtem wobec funkcjonariuszy

Policji. Innym wytłumaczeniem różnic w aspekcie zaangażowania w pracę przed pandemią i podczas niej może być niepostrzeżenie nowych zadań w kategorii wyzwań. Omówione w artykule wcześniej nierealizowane zadania w chwili wypełniania ankiety policjanci wykonywali nieprzerwanie i z dużą intensywnością już od trzech miesięcy. Generuje to wysoką powtarzalność czynności, co po pewnym czasie sprawia, że nie są już postrzegane jako wyzwania, lecz jako standardowe obowiązki. Ważnym czynnikiem warunkującym odpowiedzi respondentów może być także doświadczenie sytuacji kryzysowej, które wywołuje stres, a w konsekwencji zmienne zaangażowanie policjantów.

Pewnym ograniczeniem w zaprezentowanych badaniach był problem deklaratywności. Po pierwsze, deklaracja respondenta niekoniecznie musi być tożsama z jego faktycznym postępowaniem (np. w stwierdzeniach odnoszących się do sytuacji sprzed pandemii). A po drugie, podczas wypełniania ankiety mogła wystąpić pewna, niezamierzona przez badanych, rozbieżność w przekonaniu co do rzeczywistego poziomu zaangażowania sprzed pandemii. Badanie poziomu zaangażowania policjantów prowadzone

było w czerwcu 2020 roku. Funkcjonariusze, którzy w tym czasie wypełniali ankietę, już od kilku miesięcy pracowali w warunkach podwyższonego stresu, zmęczenia fizycznego i psychicznego, w związku z czym mogli bardziej entuzjastycznie oceniać swój poziom zaangażowania sprzed pandemii. Być może, gdyby to badanie odbyło się na początku kwietnia 2020 roku, czyli w pierwszej fazie pandemii COVID-19 w Polsce, wyniki przedstawiałyby zupełnie inny obraz sytuacji.

Wyniki badań wskazują, że policjanci przejawiają nieco wyższy (według skali przyjętej w kwestionariuszu) niż średni poziom zaangażowania w pracę w obu badanych perspektywach: przed pandemią i podczas niej. Na podstawie analiz statystycznych wyników oraz ich koherentnej interpretacji można sformułować pewne rekomendacje i wskazania dla praktyki zarządzania. Po pierwsze, prowadzenie cyklicznych badań zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę pozwala na stałe monitorowanie jego poziomu. Sprzyjać to może podejmowaniu przez menedżerów relatywnie szybkich decyzji w celu przeciwdziałania pojawiającej się labilności zaangażowania pracowniczego. Po drugie, menedżer wiedząc, że czynnikami determinującymi zaangażowanie jest m.in. odczucie sensu wykonywanych zadań, doświadczenie bycia potrzebnym dla organizacji czy poczucie autorstwa i wpływu na decyzje związane z jej funkcjonowaniem, powinien dążyć do stworzenia takich warunków pracy, aby sprzyjały one występowaniu wszystkich tych czynników jednocześnie. Po trzecie, korelacja tych dwóch rekomendacji skutkuje poszukiwaniem nowych kierunków zarządzania kapitałem ludzkim. Pewną propozycją w tym zakresie może być koncepcja zarządzania przez zaangażowanie (Juchnowicz, 2010), która w znaczący sposób może przyczynić się do wzrostu zaangażowania pracowniczego i jego ustabilizowania. Polega ona na umacnianiu więzi międzyludzkich opierających się na wewnętrznych mechanizmach motywacji wynikających ze wspólnych celów, wartości, zaufania i wzajemnego szacunku. Dlatego, na podstawie wniosków z badań oraz przedstawionych rekomendacji i wskazań dla praktyki zarządzania, uzasadnionym wydaje się być zbadanie, czy taka koncepcja byłaby możliwa do zastosowania w instytucji zhierarchizowanej, jaką jest Policja.

Bibliografia

- Adamska-Chudzińska, M. (2013). Prospołeczne stylizowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 31, 372–382.
- Andraszak, N. (2019). Przywództwo sytuacyjne a dysfunkcje w pracy zespołowej pracowników Policji. *Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji*, 20(1), 20–26.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27. <https://doi.org/10.1108/14754390680000863>
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowanych pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97), 9–26.
- Cautin, R. L. i Lilienfeld, S. O. (red.). (2015). *The encyclopedia of clinical psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Cegiela, A. (2019). O kilku przyczynach obecności przemocy językowej w przestrzeni publicznej. *Studia Slavica*, XXIII/1, 7–17.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*. Moderator.
- Demetriou, C., Ozer, B. U. i Essau, C. A. (2015). Self-report questionnaires. W: R. L. Cautin i S. O. Lilienfeld (red.), *The encyclopedia of clinical psychology*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp507>
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor*, 1(83), 35–43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Figaj, B. (2020, 24 marca). *KGP: mniej przestępstw w związku z epidemią koronawirusa*. Polska Agencja Prasowa. <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C612260%2Ckcp-mniej-przestepstw-w-zwiazku-z-epidemia-koronawirusa.html>
- Gallagher, D. G. i McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth... contingently: commitment and the contingent work relations. *Human Resources Management Review*, 11(3), 181–208. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00048-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00048-6)
- Haffer, J. i Haffer, R. (2018). Osobiste a zespołowe zaangażowanie w pracę. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 49–76.
- Heitzman, J. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na zdrowie psychiczne. *Psychiatria Polska*, 54(2), 187–198. <https://doi.org/10.12740/PP/120373>
- Informacyjny Serwis Policyjny. (2020, 14 stycznia). *Liczba policjantów w polskiej Policji – fakty*. <http://isp.policja.pl/isp/aktualnosci/14927,Liczba-policjantow-w-polskiej-Policji-fakty.html>
- Informacyjny Serwis Policyjny. (2020, 2 czerwca). *Skuteczne działania służb w walce z koronawirusem*. <http://isp.policja.pl/isp/aktualnosci/15246,Skuteczne-dzialania-sluzb-w-walce-z-koronawirusem.html>
- Jackson, K. i Kozłowski, B. (b.d.). *Czerwony dywan czy linoleum*. Pobrane 16 czerwca 2020 z <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/653593,Czerwony-dywan-czy-linoleum.html>
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie*. PWE.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, Ch., Soane, E. i Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University. <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
- Macey, W. H. i Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Małkus, T. i Sołtysik, M. (red.). (2013). *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*. Mfiles.pl.
- May, D. R., Gilson, R. L. i Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 1–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- Nowina-Konopka, K. (2020). *Pandemia przemocy domowej dotarła do Polski*. <https://klubjagiellonski.pl/2020/05/01/pandemia-przemocy-domowej-dotarla-do-polski/>
- Ogrodniczak, M. i Ryba, J. (2017). Badania poczucia bezpieczeństwa z wykorzystaniem narzędzi GIS. *Przegląd Naukowo-Metodyczny*, 2(35), 243–252.
- Pastwa-Wojciechowska, B. i Piotrowski, A. (2014). Wsparcie organizacyjne a zaangażowanie w służbę i satysfakcja z niej policjantek. *Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji*, 4, 37–41.
- Podraza, U. (2017). Hejt jako zagrożenie wizerunku i pozycji rynkowej firmy. *Kultura – Media – Teologia*, 2(29), 33–45.
- Rayton, B. A. i Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Robertson-Smith, G. i Markwick, C. (2009). *Employee engagement. A review of current thinking*. Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (Dz. U. 2020 poz. 491). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000491>
- Rudnicka, M. (2018). Zjawisko wypalenia zawodowego w zawodach usług społecznych na przykładzie funkcjonariuszy policji. *Humanum*, 28(1), 75–85.
- Sajdak, M. (2016). Proces budowania przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 254–264. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.420.22>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2003). *Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES)*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Simpson, M. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Skowron-Mielnik, B. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, 25–38. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.358.02>
- Skowron-Mielnik, B. (2016). Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(27), 151–163. <https://doi.org/10.15611/noz.2016.2.13>
- Stawnicka, J. (2018). Etyczny kontekst przywódczej komunikacji kadry kierowniczej policji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 3, 9–25. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.0048>
- Taleb, N. N. (2020). *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Zys i S-ka.
- Violanti, J. M., Ma, C. C., Gu, J. K., Fekedulegn, D., Mnatsakanova, A. i Andrew, M. E., (2018). Social avoidance in policing: Associations with cardiovascular disease and the role of social support. *Policing: An International Journal*, 41(5), 539–549. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2017-0017>
- Wawrzyniak, A., Kuczborska, K., Lipińska-Opałka, A., Będzichowska, A. i Kalicki, B. (2020). Koronawirus 2019-nCoV – transmisja zakażenia, objawy i leczenie. *Pediatrya & Medycyna Rodzinna*, 15(4), c1–c5. <https://doi.org/10.15557/PiMR.2020.0001>
- Welch, M. (2011). The evolution of employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Wójcik-Karpacz, A. (2018). The research on work engagement: theoretical aspects and the results of researches in the company operating in the IT sector. *Management*, 22(2), 60–79. <https://doi.org/10.2478/management-2018-0023>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Zalewska, A. M. (2020). Konflikty praca-rodzina i rodzina-praca a zdrowie: ochronna rola zaangażowania i zadowolenia z pracy. *Medycyna Pracy*, 71(1), 33–46. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00908>
- Zbyrad, T. (2017). Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio J – Paedagogia-Psychologia*, 30(4), 87–105. <https://doi.org/10.17951/j.2017.30.4.87>

Norbert Andraszak jest doktorantem Nauk o Zarządzaniu i Jakości w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Absolwent między innymi studiów MBA. Od 17 lat pracuje w Policji, a od 2019 roku w stopniu oficera. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na aktywności pracownika w środowisku pracy, w szczególności na zaangażowaniu oraz na przywództwie.



Anna
Rogala

Wyzwania realizacji koncepcji *patient empowerment* w kontekście kompetencji pacjentów

The challenges of implementing patient empowerment approach in the context of patients competences

Abstract

The modern patient becomes more and more proactive in caring for their health. Therefore, the growing importance of patient empowerment phenomenon may be observed, which poses a lot of challenges for the healthcare market's functioning.

The main objective of this paper is to analyze the possibilities of implementing the concept of patient empowerment in the context of patients' competences necessary for its practical use and the related challenges. The considerations are based on a critical review of scientific literature in the fields of medicine, public health, economics and management (especially papers available in Scopus, JSTOR, and ProQuest databases).

In the light of the analyses, patient empowerment appears to be both, a significant challenge and a threat, for the healthcare market. On the one hand, it can help to solve such problems as inefficient healthcare, non-compliance in therapy, and low patient involvement in the treatment process. On the other hand, phenomena in the social and technological sphere strengthen the patient's conviction of high competence in the field of health protection, which is often not being reflected in their health literacy. Therefore, it is necessary to create and develop educational programs and campaigns, aimed at improving patients' competences (health literacy, e-health literacy), to optimize the usage of resources and healthcare costs.

Keywords: patient empowerment, healthcare market, health literacy, e-health literacy

Istota i znaczenie koncepcji *patient empowerment*

W ujęciu tradycyjnym za zdrowie obywateli w dużej mierze odpowiada państwo, które powinno zapewniać dostęp do odpowiednich świadczeń zdrowotnych (Parenti i Mancini 2015, s. 18). Przez wiele lat pacjenci byli biernymi uczestnikami rynku zdrowia i ich zadania ograniczały się do przestrzegania zaleceń lekarza w sytuacji pojawienia się choroby. Jednak w ostatnim czasie, w wyniku istotnych zmian oddziałujących na funkcjonowanie sektora ochrony zdrowia, takich jak rewolucja informacyjno-komunikacyjna, ewolucja demograficzna (wydłużająca się średnia życia, starzejące się społeczeństwo) czy ograniczanie wydatków na świadczenia zdrowotne ze strony państwa, od pacjentów oczekuje się przyjęcia postawy proaktywnej, a co za tym idzie zwiększania odpowiedzialności za własne zdrowie (Bravo i in., 2015; Johnson, 2011).

W takie podejście do roli pacjenta w systemie ochrony zdrowia wpisuje się koncepcja *patient empowerment*¹ (PE), czyli jego umocnienia czy uprawomocnienia. W jej ramach pacjent odpowiada nie tylko za wybory w kontekście swojego dobrostanu fizycznego i psychicznego, ale także za ich konsekwencje (Aujoulat i in., 2007, s. 13). Staje się

Anna Rogala, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,  <https://orcid.org/0000-0003-0580-1838>

¹ W języku polskim *patient empowerment* tłumaczone jest jako uprawomocnienie, upodmiotowienie, usamodzielnienie czy umocnienie pacjenta. Biorąc pod uwagę niedoskonałość tych odpowiedników, w artykule odnosząc się do *patient empowerment* jako koncepcji stosuje się pisownię oryginalną, natomiast w pozostałych przypadkach używa się zamiennie określenia „uprawomocnienie pacjenta”.

aktywnym uczestnikiem procesu podejmowania decyzji dotyczących jego zdrowia i jakości życia.

Celem artykułu jest analiza możliwości realizacji koncepcji *patient empowerment* w kontekście kompetencji pacjentów niezbędnych do praktycznego jej wykorzystania oraz związanych z tym wyzwań. Rozważania prowadzone w tekście bazują na przeglądzie literatury naukowej z zakresu medycyny, nauk o zdrowiu, ekonomii i zarządzania. W analizach uwzględniono angielsko- i polskojęzyczne artykuły teoretyczne i empiryczne z list czasopism punktowanych, indeksowane w bazach Scopus, JSTOR i ProQuest, a także publikacje zwarte oraz rzetelne i wiarygodne źródła internetowe.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz literaturowych, uprawomocnienie pacjenta jest koncepcją złożoną i wielowymiarową. Można ją rozpatrywać i badać (Castro i in., 2016, s. 1924–1925):

- z poziomu mikro, mezo i makro;
- z perspektywy pacjenta, podmiotu świadczącego usługi o charakterze zdrowotnym czy całego systemu ochrony zdrowia;
- w ujęciu różnych dyscyplin (m.in. nauk o zdrowiu, medycyny, ekonomii, psychologii czy socjologii).

W konsekwencji w definicjach uprawomocnienie pacjenta ukazywane jest jako teoria, proces czy paradygmat, ale także wynik czy poczucie, którego doświadczają. Robert Anderson i Martha Funnell (2005) wskazują, że bazuje ono na rekonfiguracji relacji między pracownikami służby zdrowia a pacjentami w kierunku opieki skoncentrowanej na tych drugich. Pozycja pacjenta ulega wzmocnieniu, by ułatwić pozytywne zmiany jego zachowań, emocji i/lub postaw związanych ze zdrowiem (Anderson i in., 2010). Z kolei z definicji przyjętej przez Europejskie Forum Pacjentów (European Patients Forum, b.d.) wynika, że uprawomocnienie pacjenta jest wielowymiarowym procesem, dzięki któremu ludzie zyskują kontrolę nad własnym życiem i zwiększają swoją zdolność do działania w tych kwestiach zdrowotnych, które sami określają jako ważne.

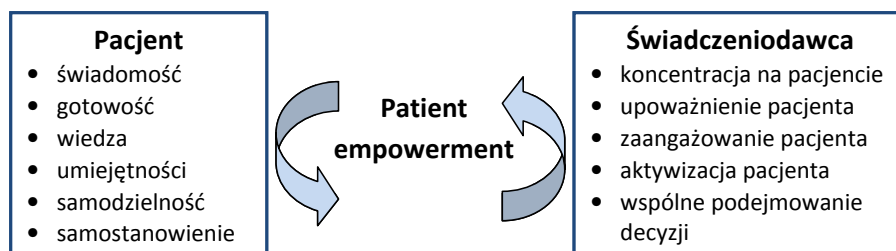
Tak jak wcześniej wspomniano, uprawomocnienie pacjenta może być rozpatrywane z perspektywy interakcji między dostawcą świadczeń zdrowotnych a ich odbiorcą albo z perspektywy samego pacjenta (Aujoulat i in., 2007, s. 15). W pierwszym przypadku rozumiane jest jako interaktywny proces komunikowa-

nia i edukowania, w ramach którego obie strony dzielą się wiedzą, wartościami oraz władzą nad przebiegiem terapii. Z kolei druga perspektywa traktuje uprawomocnienie pacjenta jako proces jego wewnętrznej przemiany w kierunku wzmocnienia potrzeby samostanowienia, a co za tym idzie – zwiększania jego zaangażowania i odpowiedzialności za zdrowie. Aby jednak wspomniana przemiana nastąpiła, świadczeniodawcy opieki zdrowotnej muszą przyjąć podejście skoncentrowane na pacjencie, wymagające uwzględnienia jego doświadczeń, preferencji i oczekiwań oraz umożliwiający wzmocnienie kompetencji związanych zarówno z procesem leczenia, jak i dbaniem o dobrostan fizyczny i psychiczny. Uprawomocnienie pacjenta jest zatem procesem prowadzącym do osiągnięcia równowagi sił między nim a pracownikami służby zdrowia (Elwyn i in., 2016) oraz do ukształtowania partnerstwa ukierunkowanego na współtworzenie wartości w zakresie ochrony zdrowia (Bravo i in., 2015).

Wyszkolenie uprawomocnienia pacjenta, rozumianego jako interakcja między nim a świadczeniodawcą usług zdrowotnych, jest warunkowane różnymi czynnikami po stronach obu uczestników procesu (por. rysunek 1).

Dla efektywnej realizacji koncepcji *patient empowerment* konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków dla odbiorcy usług zdrowotnych przez ich świadczeniodawcę. Punkt wyjścia stanowi koncentracja na pacjencie, jego potrzebach, doświadczeniach i oczekiwaniach. Ponadto konieczne jest budowanie u niego wiary w umiejętności związane z dbaniem o zdrowie i powrotem do stanu sprzed choroby, wspieranej rozwijaniem wiedzy oraz kompetencji zdrowotnych. Kluczowe znaczenie dla osiągnięcia poprawy jakości opieki zdrowotnej ma aktywizacja pacjenta (Hibbard i in., 2007), czyli zachęcanie go do korzystania ze wspomnianych umiejętności w przypadku pojawienia się określonych schorzeń, a także przyjmowania proaktywnej postawy w kontekście dbania o swój dobrostan. Pacjent staje się również partnerem w procesach leczenia i ochrony zdrowia, a co za tym idzie – partycypuje w planowaniu terapii czy projektowaniu usług zdrowotnych. Decyzje dotyczące jego zdrowia podejmowane są wspólnie z przedstawicielami różnych zawodów medycznych, a nie bez jego udziału. Z kolei po stronie pacjenta proces uprawomocnienia wymaga świadomości zdro-

Rysunek 1. Relacyjna interpretacja koncepcji *patient empowerment*



Źródło: opracowanie na podstawie Palumbo, 2017, s. 3.

wotnej, ale także wiedzy, określonych umiejętności i możliwości rozpoznania ich poziomu. Ponadto konieczna jest gotowość do wzięcia współodpowiedzialności za zdrowie i stosowane terapie. Wynika ona z rozwiniętej potrzeby samostanowienia i wymaga samodzielności pacjenta (Palumbo, 2017, s. 3–6).

Aby można było mówić o pacjencie, którego rola w procesie ochrony zdrowia jest wzmocniona (z ang. *empowered patient*²), musi on charakteryzować się przede wszystkim zaangażowaniem, poinformowaniem, wolą współpracy oraz oddaniem dla wykonywania aktywności związanych z dobrostanem fizycznym i psychicznym (Johnson, 2011, s. 269). Oznacza to, że realizacja koncepcji *patient empowerment* wymaga osób świadomych oraz przyjmujących odpowiedzialność za własne zdrowie (Fundacja OZZ, 2016), które będą brały czynny udział w podejmowaniu decyzji związanych ze zdrowiem i opieką zdrowotną, inicjowały kroki ukierunkowane na dbanie o swój dobry stan psychofizyczny lub powrót do stanu sprzed choroby, angażowały się w działania zbiorowe (np. grupy wsparcia pacjentów) czy aktywnie poszukiwały informacji dotyczących zdrowia (Bravo i in., 2015, s. 10). W efekcie pacjenci stają się partnerami w procesie leczenia i współdecydują o jego przebiegu, ale także rozwijają umiejętności niezbędne dla podejmowania działań o charakterze prozdrowotnym i profilaktycznym.

Szczególną uwagę warto zwrócić na rolę technologii informacyjno-komunikacyjnych we wzmacnianiu pozycji pacjenta w systemie ochrony zdrowia. Oddziałują one na proces uprawomocnienia pacjenta i innych jego uczestników w różny sposób, przy czym można wymienić m.in. następujące zależności (Demiris i in., 2008; Fieschi, 2002; Grando i in., 2015; Wald i in., 2007, za: Palumbo, 2017, s. 10–11):

- wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w celach związanych z ochroną i promocją zdrowia umożliwia transformację systemu opieki zdrowotnej i jego przeprojektowanie w kierunku większej orientacji na pacjenta;
- technologie informacyjno-komunikacyjne odgrywają kluczową rolę w promowaniu aktywnego udziału pacjentów w projektowaniu usług zdrowotnych oraz w budowaniu ich zaangażowania w procesy współtworzenia wartości w ramach systemu ochrony zdrowia;
- technologie informacyjno-komunikacyjne przyczyniają się do zwiększenia możliwości pozyskiwania przez pacjentów informacji oraz zdolności ich przetwarzania. Tworzy to korzystne warunki do budowania bardziej bezpośredniego i autentycznego partnerstwa między pacjentami a pracownikami służby zdrowia poprzez wzmacnianie pozycji tych pierwszych.

Można przewidywać, że znaczenie technologii informacyjno-komunikacyjnych dla funkcjonowania rynku ochrony zdrowia będzie rosło, przyczyniając się również do rozwoju koncepcji *patient empowerment* i jej praktycznej realizacji.

Charakterystyka współczesnego pacjenta

Ewolucja w podejściu do relacji pacjent – świadczeniodawca usług zdrowotnych nie byłaby możliwa, gdyby nie istotne zmiany, które dokonały się w sylwetce pacjenta. Ich źródła należy poszukiwać przede wszystkim w sygnalizowanym już wcześniej rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, dzięki czemu pacjent nie musi być wyłącznie biorcą świadczeń zdrowotnych, ale może stać się także ich współtwórcą, jak również współdecydować o kwestiach związanych ze swoim zdrowiem.

Dla skutecznego funkcjonowania systemu ochrony zdrowia a także wskazania wyzwań związanych z realizacją idei *patient empowerment* konieczne jest zrozumienie specyfiki współczesnego pacjenta. Ograniczanie wydatków na ochronę zdrowia po stronie państwa prowadzi do większej inicjatywy i świadomości obywateli w kontekście dbania o swój dobrostan. Jednocześnie wszechobecność i dostępność informacji, ich wirusowe rozprzestrzenianie się oraz istnienie zbiorowej inteligencji społeczności wirtualnych sprawiają, że każdy ma możliwość czerpania wiedzy dotyczącej zdrowia z wielu różnych źródeł niezależnych od obiegu informacji funkcjonującego w ramach systemu ochrony zdrowia. Natomiast większa wiedza sprawia, że rośnie niezależność pacjentów, która, w połączeniu z własnymi doświadczeniami i doświadczeniami innych osób w podobnej sytuacji zdrowotnej, dzielących się swoimi spostrzeżeniami i odczuciami w świecie wirtualnym, również przyczynia się do rozwoju zjawiska uprawomocnienia pacjenta. W konsekwencji podmioty działające na rynku zdrowia mają do czynienia z tzw. superpacjentem, czyli osobą potrafiącą podejmować decyzje dotyczące zdrowia, poinformowaną, proaktywną i z własnej inicjatywy dbającą o swój dobrostan (Pacenty i Mancini, 2015).

Badania firmy doradczej PwC, przeprowadzone w Europie Środkowo-Wschodniej, potwierdzają tendencję umacniania roli i kompetencji pacjentów w kontekście aktywności zdrowotnych. Na podstawie uzyskanych wyników można nakreślić sylwetkę pacjenta, który (PwC, 2016, s. 17–18):

- jest coraz bardziej świadomy swojego stanu zdrowia i dotykających go schorzeń;
- wymaga dostępu do informacji i poszukuje ich w internecie;
- coraz częściej korzysta z przysługujących mu świadczeń;

² Przetłumaczenie zwrotu *empowered patient* z języka angielskiego na język polski jest kłopotliwe, gdyż żaden z odpowiedników funkcjonujących w języku polskim (władny, upoważniony, uprawniony) nie oddaje w pełni znaczenia słowa *empowered*. Z tego względu przyjęto opisowe tłumaczenie zwrotu.

- zwraca uwagę nie tylko na cenę, ale również jakość świadczonych usług zdrowotnych;
- świadomie wybiera lekarza, do którego się udaje, przy czym w wyborze kieruje się rekomendacjami innych pacjentów;
- jest coraz bardziej otwarty na usługi telemedyczne i telekonsultacje;
- jest zainteresowany i gotowy do korzystania z tzw. opieki okołomedycznej (np. porady dietetyka czy psychologa).

Nakreślony profil pacjenta wskazuje, że dla podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia staje się on partnerem nie tylko coraz bardziej świadomym, ale przede wszystkim bardziej wymagającym. Oczekuje traktowania go jak równoprawnego uczestnika procesu leczenia, współdecydowania o przebiegu terapii, bieżącego informowania oraz dostępu do nowoczesnych form świadczenia usług zdrowotnych.

Omawiany już rozwój technologii postrzegany jest jako kluczowy aktywator zaangażowania pacjentów oraz wzmacniania ich pozycji w relacjach z podmiotami rynku ochrony zdrowia. Dzięki nowoczesnym narzędziom komunikacji i dostępowi do informacji zgromadzonych w przestrzeni internetu, przyjmują oni proaktywną postawę w zarządzaniu swoim zdrowiem. Coraz częściej analizują historię chorobową rodziny, poddają się zaawansowanej diagnostyce czy przeprowadzają testy genetyczne (Taylor i in., 2017, s. 6), by świadomie podejmować aktywności mające zapobiegać zachorowaniu (np. na cukrzycę), przejawiające się w zmianie diety czy uprawianiu sportu.

Aktywność współczesnych pacjentów w dużej mierze bazuje na wykorzystaniu internetu jako „narzędzia opieki zdrowotnej” (Buccoliero i in., 2016, s. 2). Przejawia się przede wszystkim w poszukiwaniu informacji związanych ze zdrowiem w przestrzeni wirtualnej. Dotyczy to zarówno oceny stanu zdrowia, pozyskiwania wiedzy o alternatywnych metodach leczenia, poszukiwania konsultacji z innym specjalistą w danej dziedzinie czy po prostu zasięgnięcia informacji niezbędnych do właściwego wywiązywania się z zaleceń terapeutycznych. „Internetowi pacjenci” chcą być zaangażowani i włączeni w proces opieki zdrowotnej, a dzięki danym zaczerpniętym z przestrzeni wirtualnej lekarze przestają być dla nich wyłącznym źródłem wiedzy. Coraz chętniej korzystają oni z różnego rodzaju aplikacji, które z jednej strony umożliwiają szybszą i wygodniejszą komunikację (np. z lekarzem lub innymi pacjentami), a z drugiej – monitorowanie swojego stanu zdrowia (tzw. aplikacje m-zdrowia).

Przytoczona charakterystyka współczesnych pacjentów jednoznacznie wskazuje na możliwość rozwoju idei ich uprawomocnienia, która dla wielu stanowi jedyną akceptowalną formę działań związanych ze zdrowiem. Dzięki większej wiedzy i świadomości zdrowotnej w ramach uprawomocnienia zyskują oni szansę na współdecydowanie o swoim dobrostanie, jednocześnie stając się bardziej zaangażowanymi w realizację procesów leczenia i działania profilaktyczne.

Uprawomocnienie a kompetencje pacjentów

Koncepcja *patient empowerment* opiera się na założeniu, że pacjent jest gotów do przyjęcia aktywnej roli w dbaniu o swoje zdrowie. Jednak by udało się osiągnąć pozytywne efekty wynikające ze wzmocnienia pacjenta i jego znaczenia w systemie ochrony zdrowia, sama gotowość jest niewystarczająca. W procesie budowania jego uprawomocnienia wymienia się następujące kluczowe elementy (Angelmar i Bermann, 2007, s. 151):

- zrozumienie przez pacjenta swojej roli w systemie ochrony zdrowia;
- zdobycie przez pacjenta wiedzy umożliwiającej współpracę ze świadczeniodawcą;
- kompetencje pacjenta;
- sprzyjające środowisko.

Jak widać, poza gotowością, aktywną postawą i sprzyjającym środowiskiem, istotne znaczenie mają zatem wiedza i kompetencje pacjentów. Szczególnie ważne są oczywiście kompetencje zdrowotne, ale warto także zaznaczyć wpływ kompetencji informacyjnych na wzmacnianie pacjentów w procesie leczenia i profilaktyki zdrowotnej.

Kompetencje zdrowotne, nazywane również alfabetyzmem zdrowotnym (z ang. *health literacy*) czy funkcjonalną wiedzą zdrowotną, obejmują „mechanizmy poznawcze i umiejętności społeczne, oddziałujące na motywację i umiejętności jednostek do zdobywania dostępu, poszukiwania oraz rozumienia i na tej podstawie korzystania z informacji, co ma przekładać się na poprawę i utrzymywanie dobrego zdrowia” (Niedorys i in., 2019, s. 106). Można je podzielić na kompetencje w zakresie:

- promocji zdrowia (zachowanie dobrostanu lub jego poprawa);
- ochrony zdrowia (osób i grup);
- zapobiegania chorobom;
- opieki zdrowotnej;
- korzystania z systemu opieki zdrowotnej (Kisilowska, 2008, s. 226).

Odpowiednio rozwinięte kompetencje zdrowotne usprawniają podejmowanie decyzji dotyczących dobrostanu jednostki. Każdy człowiek ma pewien określony wstępny poziom kompetencji zdrowotnych wynikający z posiadanych umiejętności (w tym czytania i pisania), wiedzy, doświadczeń czy przekonań, które warunkują jego zachowania i decyzje w zakresie zdrowia (Dobras, 2016, s. 683). Z kolei podejmowane decyzje niosą za sobą określone konsekwencje zdrowotne. Należy podkreślić, że kształtowanie kompetencji zdrowotnych i ich odpowiedni poziom są istotne zarówno z punktu widzenia prowadzenia terapii, jak i podejmowania działań profilaktycznych (Niedorys i in., 2019, s. 110).

W literaturze wyróżnia się trzy poziomy kompetencji zdrowotnych (Mirczak, 2017, s. 78; Nutbeam, 2000, s. 265):

- funkcjonalny (*functional*) – odzwierciedla efekty tradycyjnej edukacji zdrowotnej, która opiera się na przekazywaniu informacji związanych

z zagrożeniami dla zdrowia i ze sposobami korzystania z systemu opieki zdrowotnej (np. umiejętność czytania informacji medycznych, rozumienie treści przekazywanych przez personel medyczny, wyszukiwanie wartościowych treści, stosowanie się do zaleceń lekarskich oraz zdolność do samoopieki);

- interaktywny (*interactive*) – koncentruje się na rozwoju umiejętności osobistych w sprzyjającym środowisku w celu poprawy zdolności do samodzielnego działania na podstawie wiedzy (niezależnie od uzyskanych porad) oraz wzrostu motywacji i pewności siebie w tym zakresie (dokonywanie świadomych wyborów sprzyjających zdrowiu przy aktywnej współpracy przedstawicieli opieki zdrowotnej);
- krytyczny (*critical*) – związany z efektami rozwoju poznawczego w zakresie społecznych i ekonomicznych uwarunkowań zdrowia a także rozwoju umiejętności ukierunkowanych na wspieranie skutecznych działań społecznych, politycznych oraz indywidualnych (zarządzanie zdrowiem swoim i innych, podejmowanie zaawansowanych działań w ramach profilaktyki chorób i promocji zdrowia, zdolność do osiągnięcia pełni uprawomocnienia).

Wszystkie trzy poziomy wpływają na skuteczność, z jaką pacjenci wykorzystują informacje zdrowotne (Bravo i in., 2005, s. 12). Kompetencje zdrowotne w dużej mierze bazują na uzyskiwaniu dostępu, zrozumieniu, ocenie i stosowaniu informacji dotyczących zdrowia w trzech obszarach: opieki zdrowotnej, profilaktyki i promocji zdrowia (Sørensen i in., 2013, s. 3).

Kompetencje zdrowotne są warunkowane poziomem kompetencji informacyjnych, przez które rozumie się wiedzę oraz umiejętności analizy, selekcjonowania, oceny, wartościowania, syntezy oraz efektywnego wykorzystania informacji pozyskanych w ramach zróżnicowanego i dynamicznego środowiska informacyjnego (Próchnicka, 2007, s. 435–436). Osoba o rozwiniętych kompetencjach informacyjnych rozumie swoje potrzeby w tym zakresie oraz ma świadomość dostępności źródeł. Dodatkowo potrafi znaleźć dane w różnych źródłach, dokonać oceny ich wiarygodności oraz właściwie je wykorzystać. Jednocześnie robi to w sposób etyczny i odpowiedzialny (Kisilowska i Jasiewicz, 2013, s. 17). Kompetencje informacyjne wymagają również posiadania pewnych umiejętności praktycznych, wśród których wymienia się: umiejętność korzystania z bibliotek i z informacji, używania sprzętu IT a także czytania i rozumienia treści multimedialnych i hipertekstu oraz niezwykle ważną umiejętność uczenia się (Jasiewicz, 2012, s. 106). Rozwinięte kompetencje informacyjne umożliwiają wyszukiwanie potrzebnych treści, a co ważniejsze – dokonanie ich krytycznej analizy, wyboru oraz wartościowania (Rogala, 2017).

Dzięki kompetencjom informacyjnym jednostki są w stanie podejmować aktywności związane z ochroną zdrowia. W literaturze wyróżnia się nawet zdrowotne kompetencje informacyjne, będące zbiorem umiejęt-

ności niezbędnych do akceptacji potrzeby informacji zdrowotnej, identyfikacji źródeł informacji i wykorzystania ich do pozyskania odpowiednich informacji, oceny jakości pobranych treści oraz ich zastosowania w konkretnej sytuacji, jak również umiejętności analizy, zrozumienia oraz wykorzystania tych treści do podejmowania decyzji sprzyjających dobrostanowi (Niedźwiedzka i in., 2012, s. 213).

Ze względu na przeobrażenia w sferze technologii informacyjno-komunikacyjnych, szczególne znaczenie dla kształtowania zdrowotnych kompetencji informacyjnych ma internet będący dla wielu pacjentów nie tylko głównym źródłem informacji zdrowotnych, ale także miejscem poszukiwania porady i wsparcia innych osób (Czerwińska, 2017, s. 39). Jego silna pozycja wynika przede wszystkim z oferowania szerokiego zasobu różnorodnych danych, stosunkowo niskich kosztów, dostępności, wygody korzystania, interakcji w czasie rzeczywistym, a także dostosowywania treści do potrzeb użytkowników i anonimowości (Jiang i Beaudoin, 2016, s. 240). Bezpieczne korzystanie wymaga jednak od użytkowników świadomości zagrożeń z nim związanych, umiejętności selekcji informacji nie tylko potrzebnych, ale przede wszystkim rzetelnych, a zatem odpowiedniego przygotowania.

Rosnącą rolę internetu jako źródła informacji o charakterze zdrowotnym potwierdza sformułowanie w 2006 roku pojęcia kompetencji e-zdrowotnych definiowanych jako umiejętność szukania, znajdowania, oceniania, kwalifikowania, integrowania i stosowania tych treści, które zostały pozyskane w środowiskach elektronicznych, w celu rozwiązania problemu zdrowotnego lub rozwoju alfabetyzmu zdrowotnego (Norman i Skinner, 2006b). Warto przy tym podkreślić, że to właśnie dostęp do informacji zdrowotnych w internecie uznawany jest za jeden z głównych czynników umożliwiających zwiększanie odpowiedzialności pacjentów za ich zdrowie oraz wzmacnianie ich zaangażowania w procesy leczenia i profilaktyki, czyli uprawomocnienia pacjenta (Dupłaga i in., 2019, s. 1). Jednak dla wykorzystania potencjału internetu jako źródła informacji zdrowotnych i wsparcia dla pacjentów, konieczne są: zapewnienie jednostkom odpowiedniego dostępu (możliwości techniczne, jakość technologii, warunki użytkowania i umiejętności nadawania znaczeń tekstowi) oraz kompetencje pozwalające na rozumienie i przetwarzanie tych informacji w celu zaspokajania potrzeb zdrowotnych (Norman i Skinner, 2006a, s. 2). Niezbędne są zatem przede wszystkim rozwinięte kompetencje informacyjne oraz zdrowotne.

Realizacja idei uprawomocnienia pacjenta wymaga jego odpowiedniego wyedukowania. Poza edukacją zdrowotną w ramach systemu ochrony zdrowia oraz budowaniem świadomości zdrowotnej, istotne jest rozwijanie jego kompetencji zdrowotnych, w tym kompetencji informacyjnych (Fundacja OZZ, 2016). Wysokie kompetencje zdrowotne zwiększają stopień przestrzegania zaleceń terapeutycznych (przyjmowania leków, poddania się zabiegom itp.), jak również wpływają na umiejętność samodzielnego radzenia

sobie z różnymi schorzeniami. Wysoki stopień świadomości zdrowotnej i kompetencji zdrowotnych zwiększa zaangażowanie pacjenta w procesy leczenia i podejmowanie działań profilaktycznych, a co za tym idzie prowadzi do wzmacniania jego pozycji w systemie ochrony zdrowia w ramach uprawomocnienia.

Ograniczenia i wyzwania uprawomocnienia pacjenta

Jak wynika z powyższych rozważań, dla skutecznej realizacji koncepcji *patient empowerment* konieczne są z jednej strony odpowiednie kompetencje zdrowotne pacjenta, a z drugiej jego chęć do wzmocnienia swej roli w procesie ochrony zdrowia i przyjęcia na siebie większej odpowiedzialności (Eyüboğlu i Schulz, 2016, s. 2). Oznacza to, że musi on przede wszystkim czuć się gotowy do aktywnego włączenia się w system ochrony zdrowia, co nie zawsze ma miejsce (por. rysunek 2).

Mocne przekonanie pacjenta o gotowości do wzięcia odpowiedzialności za swoje zdrowie i aktywne uczestnictwo w procesie leczenia przy braku odpowiedniej wiedzy oraz umiejętności oceny informacji i alternatyw, może prowadzić do dokonywania przez niego wyborów niebezpiecznych dla zdrowia. Z kolei osoby z wysoko rozwiniętymi kompetencjami, wykształcone, którym brakuje *empowermentu* psychologicznego, mimo zdolności do podejmowania świadomych i właściwych decyzji zdrowotnych, mogą w zbyt dużym stopniu uzależniać swoje postępowanie od opinii i rekomendacji przedstawicieli zawodów medycznych (Schulz i Nakamoto, 2013, s. 9). Należy więc dbać o odpowiedni poziom kompetencji zdrowotnych pacjentów a także wzmacniać ich psychologiczną gotowość do aktywnego uczestnictwa w funkcjonowaniu systemu opieki zdrowotnej.

Budowanie kompetencji zdrowotnych jest jednym z kluczowych zadań realizowanych w ramach promocji zdrowia i edukacji zdrowotnej. Wysoki poziom alfabetyzmu zdrowotnego jest związany z większym potencjałem zdrowotnym, co w konsekwencji zwiększa szanse na poprawę dobrostanu zdrowotnego jednostek i całych społeczeństw (Olejniczak, 2016, s. 240). Dzięki uprawomocnieniu pacjenci o wysoko rozwiniętych kompetencjach gotowi do współdziałania i współdecydowania w zakresie terapii i profilaktyki odnotowują lepsze efekty leczenia i poprawę stanu zdrowia, efektywniej korzystają z usług zdrowotnych

i przestrzegają zaleceń lekarskich. Wynika z tego, że autonomiczna aktywność pacjenta w ramach spraw zdrowotnych jest korzystna dla jego dobrostanu fizycznego i psychicznego (Náfrádi i in., 2017, s. 1–3). Warto jednak zaznaczyć, że zbyt daleko posunięta niezależność i samodzielność w podejmowaniu decyzji zdrowotnych może prowadzić do sytuacji zagrażających jego bezpieczeństwu, gdyż nie zawsze dysponuje on informacjami wystarczającymi do podjęcia właściwej decyzji. Przykładem takiej sytuacji może być brak świadomości o uczuleniu na jakiś składnik leku bez recepty i przyjęcie go bez konsultacji z lekarzem czy farmaceutą.

Dla praktycznego wykorzystania *patient empowerment* niezbędne są rozwiązania technologiczne umożliwiające dostęp do potrzebnych i wiarygodnych informacji zdrowotnych (Harwell i in., 2015, s. 175), tworzenie programów do zarządzania własnym zdrowiem, aplikacji m-zdrowia czy urządzeń noszonych na ciele (tzw. urządzeń ubieralnych, z ang. *wearables*), służących m.in. monitorowaniu stanu pacjenta, a także różnych form jego aktywności (Akeel i Mundy, 2019, s. 1278). Wśród technologii wspierających wzmocnienie pacjentów wymienia się: internetowe zasoby informacyjne, sieci społecznościowe, internetowe grupy wsparcia, osobiste karty zdrowia, mobilne narzędzia zdrowotne i portale dla pacjentów (Ammenwerth, 2018). Internet może być skutecznie wykorzystywany do zwiększania uprawnień pacjentów (Samoocha i in., 2010), jednak najlepsze efekty wykazywane są wtedy, gdy przedstawiciele zawodów medycznych angażują się we współpracę z pacjentem, a pacjenci są gotowi do przejęcia odpowiedzialności za zdrowie (Ammenwerth, 2018) i mają wystarczającą motywację do korzystania z możliwości technologii informacyjno-komunikacyjnych w tym obszarze (Wald i McCormack, 2011). Należy zauważyć, iż pojawiają się również głosy krytyczne, wskazujące na trudność wykazania wyraźnego związku między korzystaniem z rozwiązań e-zdrowia, wzmocnieniem pozycji pacjentów a efektami zdrowotnymi (Risling i in., 2017).

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz popularność i umacniająca się rola internetu w procesach komunikacyjnych sprawia, że warunki do wzmocnienia pozycji pacjenta oraz rozwoju kompetencji zdrowotnych stały się bardziej sprzyjające (Duplaga, 2010). Za pośrednictwem portali pacjenci mogą pobierać informacje dotyczące ich stanu zdrowia (np. wyniki przeprowadzonych badań), konsultować swój

Rysunek 2. Gotowość psychiczna do uprawomocnienia a poziom kompetencji pacjentów

		Empowerment psychologiczny	
		Niski	Wysoki
Kompetencje zdrowotne	Wysokie	Niepotrzebnie zależny pacjent	Skutecznie samozarządzający pacjent
	Niskie	Pacjent o dużych potrzebach	Niebezpiecznie samozarządzający pacjent

Źródło: Schulz i Nakamoto, 2013, s. 9.

stan z lekarzem czy szukać porad wśród osób zmagających się z podobnym problemem zdrowotnym. Warto jednak zwrócić uwagę, że nie zawsze przekaz jest zrozumiały, a udostępniane treści rzetelne i wiarygodne, przez co to na odbiorcy spoczywa ciężar ich rozszyfrowania czy oceny (McNamara, 2015, s. 113). Ze względu na dużą ilość informacji oraz konieczność ich oceny pod kątem wiarygodności, przydatności czy aktualności, mogą oni czuć się zagubieni w natłoku treści i podejmować decyzje niebezpieczne czy niewystarczająco przemyślane. Z tego powodu należy dbać o dostępność rzetelnych materiałów dla konkretnej grupy docelowej, np. poprzez zwiększanie częstotliwości kontaktów online z lekarzami czy innymi przedstawicielami zawodów medycznych (Jiang i Beaudoin, 2016, s. 240), a budowanie kompetencji zdrowotnych realizować przede wszystkim w odniesieniu do sfery komunikacji wirtualnej (Olejniczak, 2016, s. 240). Jednocześnie pacjenci potrzebują odpowiednich narzędzi, które zwiększą ich alfabetyzm zdrowotny, poszerzą wiedzę na temat dotyczących ich schorzeń oraz sposobów radzenia sobie z nimi (Daruwalla i in., 2019, s. 73). Będzie to sprzyjało wzmocnieniu ich roli w systemie ochrony zdrowia.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w mediach społecznościowych i na forach internetowych rośnie aktywność pacjentów w ramach tzw. altruizmu informacyjnego, czyli gotowości/łatwości dzielenia się informacjami na temat zdrowia z innymi użytkownikami. Może ona przybierać formę popularyzacji działań profilaktycznych, poszukiwania porad zdrowotnych czy ich udzielania (Kisilowska, 2014, s. 96). Z jednej strony wspomniane zjawisko można traktować jako sprzyjające rozwojowi uprawomocnienia pacjenta ze względu na budowanie społeczności służących sobie wsparciem. Z drugiej natomiast niesie ono za sobą pewne zagrożenie. Wiele treści publikowanych w internecie nie opiera się na dowodach naukowych, a na opiniach i przekonaniach osób nieposiadających odpowiednich kompetencji do wypowiedzania się na dany temat. Rozpowszechniane są także tzw. fake newsy, które celowo wprowadzają odbiorców w błąd. Przykładem takich działań jest aktywność ruchów antyszczepionkowych, która doprowadziła do obniżenia odsetka szczepionych dzieci. Przyczyn należy upatrywać w tym, że tradycyjne sposoby rozpowszechniania informacji o charakterze zdrowotnym, takie jak edukacja zdrowotna, mają problem z dotarciem do szerszego grona odbiorców, zwłaszcza tych osób, które są wyjątkowo podatne na dezinformację, a także nieprzychylnie nastawione do branży medycznej i farmaceutycznej (Waisbord, 2020, s. 8–10).

Konieczność wzmocnienia roli pacjentów w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia jest oczywista, w szczególności ze względu na fakt przenoszenia na nich większej odpowiedzialności za zdrowie przez państwo. Niezbędne jest jednak podejmowanie inicjatyw promujących i zachęcających do realizacji uprawomocnienia pacjenta, ukierunkowanych na (Tartaglione i in., 2018, s. 163; Buccoliero i in., 2016, s. 9):

- edukowanie pacjentów, aby mieli kontrolę nad swoimi potrzebami zdrowotnymi oraz leczeniem i bardziej samodzielnie nim zarządzali;
- dostarczanie pacjentom rzetelnych, jasnych i szczegółowych informacji dla podnoszenia świadomości zdrowotnej oraz umożliwienia dokonywania świadomych oraz bezpiecznych wyborów w kontekście leczenia;
- stymulowanie aktywnego udziału pacjentów w działaniach diagnostycznych, profilaktycznych oraz leczniczych w ramach wspólnego podejmowania decyzji;
- prowadzenie działań komunikacyjnych zorientowanych na dialog, wzajemne słuchanie i zrozumienie oraz wdrażanie wielokanałowej strategii komunikacji ułatwiającej interakcje między lekarzami i pacjentami, a także wspieranie pacjentów z wykorzystaniem narzędzi internetowych (dedykowane platformy internetowe, e-maile itp.);
- optymalizowanie świadczenia usług zdrowotnych dzięki integracji technologii informacyjno-komunikacyjnych w systemie opieki zdrowotnej (aplikacje m-zdrowia, telemedycyna).

Jak widać, powyższe inicjatywy mają na celu z jednej strony wywołanie zmian w funkcjonowaniu pacjenta na rynku zdrowia poprzez jego edukację i zachęcanie do aktywnego uczestnictwa w procesach leczenia i profilaktyki czy podejmowania aktywności prozdrowotnych, natomiast z drugiej wymagają przeobrażeń w zakresie podejścia świadczeniodawców do procesu realizacji świadczeń zdrowotnych. Co ważne, działania te powinny być podejmowane przez wszystkie podmioty działające na rynku szeroko rozumianego zdrowia, zarówno publiczne, jak i prywatne.

Podsumowanie

Skuteczne wdrożenie koncepcji *patient empowerment* i czerpanie korzyści społecznych i ekonomicznych z jej realizacji wymaga współdziałania ze strony wszystkich uczestników systemu ochrony zdrowia, szczególnie zaś podejmowania inicjatyw ukierunkowanych na promocję zdrowia i edukację pacjentów. Umocnianie pacjentów, zarówno od strony psychologicznej, jak i kompetencyjnej, prowadzi do ograniczania zachorowalności na choroby cywilizacyjne oraz obniżania kosztów leczenia chorób przewlekłych (Czerwińska, 2017, s. 41). Według Światowej Organizacji Zdrowia (World Health Organization, 2013) jest to kluczowy element nie tylko poprawy wyników zdrowotnych czy zwiększania satysfakcji użytkowników systemu ochrony zdrowia, ale także optymalizacji wykorzystania zasobów i kosztów opieki zdrowotnej. Z punktu widzenia potencjalnych korzyści, ale także w świetle nakreślonych w artykule wyzwań stojących przed wdrożeniem koncepcji *patient empowerment*, niezbędne jest zwiększenie nacisku na podnoszenie kompetencji informacyjnych i zdrowotnych pacjentów, realizowane tak w ramach

programów edukacyjnych na różnych etapach kształcenia, jak i poprzez kampanie edukacyjno-informacyjne dotyczące sfery zdrowia i promujące postawy prozdrowotne.

Bibliografia

- Akeel, A. U. i Mundy, D. (2019). Re-thinking technology and its growing role in enabling patient empowerment. *Health Informatics Journal*, 25(4), 1278–1289. <https://doi.org/10.1177/1460458217751013>
- Ammenwerth, E. (2018). From eHealth to ePatient: The role of patient portals in fostering patient empowerment. *EJBI*, 14(2), 20–23. <https://doi.org/10.24105/EJBI.2018.14.2.4>
- Anderson, R. M. i Funnell, M. M. (2005). Patient empowerment: reflections on the challenge of fostering the adoption of a new paradigm. *Patient Education and Counseling*, 57, 153–157. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2004.05.008>
- Anderson, R. M. i Funnell, M. M. (2010). Patient empowerment: myths and misconceptions. *Patient Education and Counseling*, 79(3), 277–282. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.07.025>
- Angelmar, R. i Bermann, B. P. (2007). Patient empowerment and efficient health outcomes. W: *Financing sustainable healthcare in Europe: New approaches for new outcomes* (s. 139–162). https://media.sitra.fi/2017/02/28141943/The_Cox_Report-2.pdf#page=139
- Aujoulat, J., d'Hoore, W. i Deccache, A. (2007). Patient empowerment in theory and practice: Polysemy or cacophony? *Patient Education and Counseling*, 66(1), 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2006.09.008>
- Bravo, P., Edwards, A., Barr, P. J., Scholl, I., Elwyn, G. i McAllister, M. (2015). Conceptualising patient empowerment: a mixed methods study. *BMC Health Services Research*, 15(252), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0907-z>
- Buccoliero, L., Bellio, E., Mazzola, M. i Solinas, E. (2016). A marketing perspective to “delight” the “patient 2.0”: new and challenging expectations for the health-care provider. *BMC Health Services Research*, 16(47), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1285-x>
- Castro, E. M., Van Regenmortel, T., Vanhaecht, K., Sermeus, W. i Van Hecke, A. (2016). Patient empowerment, patient participation and patient-centeredness in hospital care: A concept analysis based on a literature review. *Patient Education and Counseling*, 99(12), 1923–1939. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2016.07.026>
- Czerwińska, M. (2017). Wpływ cyfryzacji informacji zdrowotnych na zachowania internautów. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH*, 46, 39–49. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Daruwalla, Z., Thakkar, V., Aggarwal, M., Kiasatdolatabadi, A., Guergachi, A. i Keshavjee, K. (2019). Patient empowerment: The role of technology. *Studies in Health Technology and Informatics*, 257, 70–74.
- Dobras, M. (2016). Health literacy jako element polskiego systemu opieki profilaktycznej nad pracownikami. *Medycyna Pracy*, 67(5), 681–689. <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.00410>
- Duplaga, M. (2010). Znaczenie technologii e-zdrowia w rozwoju innowacyjnego modelu świadczenia usług w ochronie zdrowia. *Zdrowie Publiczne i Zarządzanie*, 8(2), 47–55.
- Duplaga, M., Sobecka, K. i Wójcik, S. (2019). The reliability and validity of the telephone-based and online polish eHealth literacy scale based on two nationally representative samples. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(17), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph16173216>
- Elwyn, G., Edwards, A., i Thompson, R. (2016). *Shared decision making in health care: Achieving evidence-based patient choice*. Oxford Scholarship Online. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198723448.001.0001>
- European Patients Forum. (b.d.). *What is patient empowerment?* Pobrano 10 lipca 2020 z <https://www.eu-patient.eu/whatwedo/Policy/patient-empowerment/>
- Eyüboğlu, E. i Schulz, P. J. (2016). Do health literacy and patient empowerment affect self-care behaviour? A survey study among Turkish patients with diabetes. *BMJ Open*, 6(3), 2–7. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010186>
- Harwell, J., Pentoney, C. i Leroy, G. (2015). Finding and understanding medical information online. W: M. A. Grando, R. Rozenblum i D. W. Bates (red.), *Information technology for patient empowerment in healthcare* (s. 165–178). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9781614514343-016>
- Hibbard, J. H., Mahoney, E. R., Stock, R. i Tusler, M. (2007). Do increases in patient activation result in improved self-management behaviors? *Health Services Research*, 42(4), 1443–1463. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00669.x>
- Jasiewicz, J. (2012). *Kompetencje informacyjne młodzieży*. Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich.
- Jiang, S. i Beaudoin, Ch. E. (2016). Health literacy and the internet: An exploratory study on the 2013 HINTS survey. *Computers in Human Behavior*, 58, 240–248. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.01.007>
- Johnson, M. O. (2011). The shifting landscape of health care: Toward a model of health care empowerment. *American Journal of Public Health*, 101(2), 265–269. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2009.189829>
- Kisilowska, M. (2008). Health information literacy. Biblioteki na zdrowie! W: M. Kocójowa (red.), *Biblioteka: klucz do sukcesu użytkowników* (s. 225–232). Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa. Uniwersytet Jagielloński. <http://eprints.rclis.org/14302/1/kisilowska-n.pdf>
- Kisilowska, M. (2014). Pacjenci Sieci: informacyjne kompetencje zdrowotne. *Kultura Popularna*, 3(41), 92–101. <https://doi.org/10.5604/16448340.1143377>
- Kisilowska, M. i Jasiewicz, J. (2013). *Informacja zdrowotna. Oczekiwania i kompetencje polskich użytkowników*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- McNamara, M. (2015). Data model for integrated patient portals. In information technology for patient empowerment in healthcare. W: M. A. Grando, R. Rozenblum i D. W. Bates (red.), *Information technology for patient empowerment in healthcare* (s. 113–124). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9781614514343-012>
- Mirczak, A. (2017). Health literacy level among elderly and chronic disease self-management. *Journal of Education, Health and Sport*, 7(3), 72–85. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.265641>
- Náfrádi, L., Nakamoto, K. i Schulz, P. J. (2017). Is patient empowerment the key to promote adherence? A systematic review of the relationship between self-efficacy, health locus of control and medication adherence. *PLoS ONE*, 12(10), 1–23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0186458>

Niedorys, B., Chrzan-Rodak, A., Bartoszek, A. i Ślusarska, B. (2019). Kompetencje zdrowotne (Health Literacy) – przegląd badań z wykorzystaniem Europejskiego Kwestionariusza Kompetencji Zdrowotnych (HLS-EU-Q47) w latach 2010–2018. *Hygeia Public Health*, 54(2), 105–113.

Niedźwiedzka, B., Słońska, Z. i Taran, Y. (2012). Samoocena zdrowotnych kompetencji informacyjnych Polaków w świetle koncepcji samoskuteczności. Analiza wybranych wyników polskiej części Europejskiego Sondażu Kompetencji Zdrowotnych [HLS-EU]. *Zdrowie Publiczne i Zarządzanie*, 10(3), 210–218. <http://dx.doi.org/10.4467/20842627OZ.13.022.1170>

Norman, C. D. i Skinner, H. A. (2006a). eHEALS: The eHealth literacy scale. *Journal of Medical Internet Research*, 8(4):e27. <https://doi.org/10.2196/jmir.8.4.e27>

Norman, C. D. i Skinner, H. A. (2006b). eHealth literacy: Essential skills for consumer health in a networked world. *Journal of Medical Internet Research*, 8(2):e9. <https://doi.org/10.2196/jmir.8.2.e9>

Nutbeam, D. (2000). Health literacy as a public health goal: a challenge for contemporary health education and communication strategies into the 21st century. *Health Promotion International*, 15(3), 259–267. <https://doi.org/10.1093/heapro/15.3.259>

Olejniczak, D. (2016). Praktyczne wykorzystanie health literacy – alfabetyzmu zdrowotnego jako narzędzia osiągania celów zdrowotnych. *Journal of Education, Health and Sport*, 6(2), 238–243. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.46654>

Pacienti, G. C. i Mancini, P. (2015). *Marketing produktów farmaceutycznych. Nowe strategie dla ochrony zdrowia*. Wydawnictwo CeDeWu.

Palumbo, R. (2017). *The bright side and the dark side of patient empowerment. Co-creation and co-destruction of value in the healthcare environment*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58344-0>

Fundacja OZZ. (2016, 30 maja). *Patient empowerment – korzyści i wyzwania*. <http://www.obywatelezz.pl/patient-empowerment-korzysci-wyzwania/>

PwC. (2016). *Pacjent w świecie cyfrowym. Czyli jak nowe technologie zmieniają rynek usług medycznych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*. <https://www.pwc.pl/pl/pdf/pacjent-w-swiecie-cyfrowym-raport-pwc.pdf>

Próchnicka, M. (2007). Information literacy jako nowa sztuka wyzwolona. W: J. Dzięniakowska (red.), *Książka, biblioteka i informacja. Między podziałami i wspólnotą* (s. 433–445). Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej.

Risling, T., Martinez, J., Young, J. i Thorp-Frosie, N. (2017). Evaluating patient empowerment in association with eHealth technology: Scoping review. *Journal of Medical Internet Research*, 19(9):e329. <https://doi.org/10.2196/jmir.7809>

Rogała, A. (2017). Zachowania informacyjne współczesnych konsumentów – implikacje dla działań z zakresu komunikacji marketingowej. *Marketing i Zarządzanie*, 1(47), 229–239. <https://doi.org/10.18276/miz.2017.47-21>

Samoocha, D., Bruinvels, D. J., Elbers, N. A., Anema, J. R. i van der Beek, A. J. (2010). Effectiveness of web-based interventions on patient empowerment: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 12(2):e23. <https://doi.org/10.2196/jmir.1286>

Schulz, P. J. i Nakamoto, K. (2013). Health literacy and patient empowerment in health communication: The importance of separating conjoined twins. *Patient Education and Counseling*, 90(1), 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2012.09.006>

Sørensen, K., Van den Broucke, S., Pelikan, J. M., Fullam, J., Doyle, G., Slonska, Z., Kondilis, B., Stoffels, V., Osborne, R. H. i Brand, H. (2013). Measuring health literacy in populations: illuminating the design and development process of the European Health Literacy Survey Questionnaire (HLS-EU-Q). *BMC Public Health*, 13(948), 1–11. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-948>

Tartaglione, A. M., Cavacece, Y., Cassia, F. i Russo, G. (2018). The excellence of patient-centered healthcare: Investigating the links between empowerment, co-creation and satisfaction. *The TQM Journal*, 30(2), 153–167. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2017-0138>

Taylor, K., Steedman, M. i Sanghera, A. (2017). *Pharma and the connected patient. How digital technology is enabling patient centricity*. Deloitte Centre for Health Solutions. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/life-sciences-health-care/ch-en-lshc-pharma-and-the-connected-patient.pdf>

Waisbord, S. (2020). Fake health news in the new regime of truth and (mis)information. *Reciis – Rev Elettron Comun Inf Inov Saúde*, 14(1), 6–11. <http://dx.doi.org/10.29397/reciis.v14i1.1953>

Wald, J. i McCormack, L. (2011). *Patient empowerment and health information technology*. http://rdcms-himss.s3.amazonaws.com/files/production/public/HIMSSorg/Content/files/RTI_WhitePaper_patientEmpowerment.pdf

World Health Organization. (2013). *Health 2020. A European policy framework and strategy for the 21st century*. https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0011/199532/Health2020-Long.pdf

Anna Rogala jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W swojej pracy badawczej zajmuje się zachowaniami nabywców i komunikacją marketingową. Jej zainteresowania naukowe dotyczą przede wszystkim aktywności konsumentów i działań marketingowych przedsiębiorstw na rynkach związanych z dobrostanem (szczególnie na rynku farmaceutycznym i rynku żywności).



Piotr Sliż

Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego

Remote work during the COVID-19 epidemic in Poland – results of an empirical study

Abstract

Remote work, identified in the literature as a flexible form of employment, is of interest to both researchers and business practice representatives. It is mainly expressed by the growing trend in the number of publications, but also by the sudden increase in popularity of the 'remote work' entry among those seeking this form of work. The presented article attempts to identify differences in areas related to the preparatory activities, implementation and type of rules regarding the implementation of remote work on a selected group of organizations in Poland. In addition, based on the respondents' previous experience, the advantages and limitations of remote work were identified. Empirical proceedings were carried out in April 2020, during the epidemiological state in Poland, on a randomly selected group of 117 organizations. As a result of the study, discrepancies were noted, including the possibility of carrying out this form of work before and during COVID-19. Furthermore, it was pointed out that the rules for the implementation of remote work in most organizations have not been established or are unwritten (not formalized). The study presents results which allow the conclusion to be formulated that large organizations were prepared to a greater extent than medium, small and micro enterprises for reconfiguration of the form of work from stationary to remote in the areas of implementation of pre-development activities, setting principles and their scope.

Keywords: remote work, telework, COVID-19, coronavirus, pandemic, implementation of remote work

Wprowadzenie

W ostatnich latach wiele artykułów naukowych rozpoczynało się od podkreślenia turbulentnego charakteru otoczenia współczesnych organizacji, implikującego konieczność projektowania wysoce elastycznych systemów funkcjonowania oraz struktur organizacyjnych. Rekonfiguracja formuł systemowych w kierunku ich uelastycznienia miała zapewnić przedsiębiorstwom zdolność dynamicznego odpowiadania na impulsy o charakterze endo- i egzogenicznym, wywołane przede wszystkim czynnikami społecznymi, ekonomicznymi oraz rozwojem technologii informatycznej i komunikacyjnej. W 2020 roku kolejnym czynnikiem determinującym poszukiwania rozwiązań uelastyczniających formy pracy okazało się zagrożenie epidemiologiczne. Warto zatem podjąć próbę odpowiedzi na trzy pytania: Jakie działania związane z implementacją pracy zdalnej zostały podjęte w organizacjach przed epidemią COVID-19 w Polsce? Czy organizacje były przygotowane na kryzys i możliwość wykorzystania pracy zdalnej? Jak zmieniło się postrzeganie pracy zdalnej przez pracowników w kontekście jej zalet i ograniczeń w trakcie COVID-19 w porównaniu do okresu przed epidemią?

Stan epidemii związany z rozprzestrzenianiem się koronawirusa SARS-CoV-2, wywołującego chorobę zakaźną układu oddechowego definiowaną jako COVID-19 (ang. *Coronavirus Disease 2019*) (Zheng i in., 2020), został wprowadzony w Polsce 20 marca 2020 roku (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości [PARP], 2020). Katalog regulacji prawnych związanych z restrykcjami dotyczącymi funkcjonowania organizacji w wybranych sektorach gospodarki znacząco wpłynął na ograniczenia możliwości wykonywania pracy stacjonarnej. Stanowiło to punkt wyjścia do implementacji elastycznej formy

Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce...

pracy identyfikowanej w literaturze jako praca zdalna, telepraca, praca w domu, e-praca lub teleaktywność. Z kolei w terminologii anglojęzycznej stosowane są takie pojęcia jak: *teleworking*, *telecommuting*, *ework*, *mobile working*, *remote working*, *home office*, *work from home*, *virtual working* (Ślązak, 2012, s. 220).

Problematyka związana z uelastycznionymi formami pracy była szeroko dyskutowana zarówno w zagranicznym, jak i polskim piśmiennictwie. W tym miejscu trzeba podkreślić, że zidentyfikowano niewiele prac wiążących telepracę z kryzysami. Zakwalifikowano do nich: charakterystykę planów na wypadek epidemii na przykładzie organizacji azjatyckich (Einhorn, 2003) oraz ocenę wpływu kryzysu gospodarczego w kontekście rozwoju telepracy (Radwan, 2009).

Praca zdalna w przestrzeni gospodarczej polskich organizacji nie jest pojęciem nowym. Identyfikuje się ją jako elastyczną formę pracy, umożliwiającą pracownikom realizację działań poza organizacją. W badaniu opublikowanym przez Eurostat w 2020 roku wskazano kraje, w których udział pracy zdalnej wśród pracowników zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę był najwyższy. Zakwalifikowano do nich: Holandię, Finlandię, Luksemburg i Austrię (Eurostat, 2020).

W większości opublikowane badania dotyczyły pracy zdalnej przed stanem epidemii, zatem zasadne wydaje się podjęcie próby oceny stopnia implementacji tej formy pracy w kontekście identyfikacji zasad, ich rodzaju i poziomu wdrożenia oraz realizacji działań przygotowawczych, uwzględniając dwa okresy: przed i w trakcie COVID-19.

Celem głównym artykułu jest podjęcie próby oceny stopnia implementacji zdalnej formy pracy przez organizacje w Polsce. Ponadto w artykule sformułowano cele częściowe przecinające się w dwóch płaszczyznach: teoriopoznawczej (TA) i empirycznej (EA). TA1: Określenie istniejącego stanu wiedzy dotyczącego stosowania pracy zdalnej w organizacjach i przyjęcie odpowiedniej perspektywy teoretycznej do realizacji badania empirycznego. EA1: Ocena różnic w wykonywaniu

pracy zdalnej w okresie przed epidemią COVID-19 i w jej trakcie. EA2: Identyfikacja zasad formułowanych w organizacjach dotyczących pracy zdalnej. EA3: Ocena działań o charakterze preparacyjnym związanych z implementacją pracy zdalnej w badanej grupie organizacji.

Ilościowa analiza bibliometryczna

W tej części badania zweryfikowano następujące wskaźniki bibliometryczne: liczbę publikacji, liczbę cytowań oraz współczynnik Hirscha (h-index) na podstawie polskojęzycznej literatury przedmiotu w oparciu o bazę wiedzy Publish or Perish (tabela 1). Ograniczenie do polskiego piśmiennictwa zdeterminowane było sformułowanymi celami badawczymi skoncentrowanymi na przedstawieniu opisywanej problematyki na przykładzie rynku pracy w Polsce.

Tabela 1. Zestawienie ilościowe badanych haseł na podstawie polskiego repozytorium wiedzy w bazie Publish or Perish

Hasło*	Liczba publikacji	Liczba cytowań	Indeks Hirscha (h-index)
praca zdalna	306	690	11
telepraca	1000	3533	22

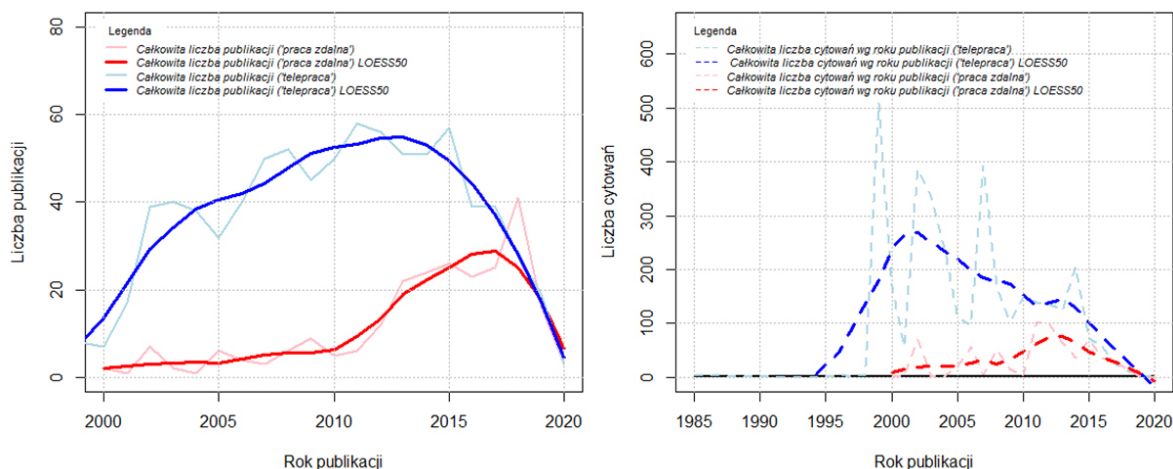
*Mając na uwadze odmiany badanych haseł w języku polskim w bazie Publish or Perish wykorzystano kryterium wyszukiwania według słów kluczowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury. Stan na dzień 15.04.2020 r.

Na rysunku 1 przedstawiono sumaryczne zestawienie wskaźnika liczby publikacji i liczby cytowań z wykorzystaniem nieparametrycznej regresji lokalnie ważonej, identyfikowanej w literaturze jako LOESS (Cleveland i Devlin, 1988).

Od 2013 roku dostrzegalny jest spadek liczby publikacji, w których zawarto słowo kluczowe 'telepraca' i zwiększenie częstotliwości występowania terminu 'praca zdalna', co może świadczyć o powolnym zastępowaniu w polskim piśmiennictwie pierwszego z wymienionych pojęć przez drugie.

Rysunek 1. Zestawienie liczby publikacji i liczby cytowań dla haseł 'praca zdalna' i 'telepraca' na podstawie bazy Publish or Perish



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem języka programowania R na podstawie danych wygenerowanych w bazie Publish or Perish. Stan na dzień 15.04.2020 r.

Systematyczny przegląd literatury przedmiotu

W jednym z pierwszych polskojęzycznych opracowań w 1996 roku podjęto problematykę aspektów humanizacyjnych telepracy (Lipka, 1996) oraz aspektów prawno-społecznych w kontekście nowoczesnej wówczas formy zatrudnienia (Chobot, 1996). W literaturze przedmiotu praca zdalna zidentyfikowana była jako nowy sposób organizacji pracy (Najmiec, 2003), system pracy (Tokar, 2018) lub nowa forma pracy (Kurkus-Rozowska i Konarska, 2002).

Przegląd definicji pracy zdalnej i ewolucji pojęcia telepraca były już szeroko przedstawione w wielu pracach (m.in. Hauk, 2008; Jeran, 2016; Ślązak, 2012; Wróbel i Jendza, 2018a). Telepraca w tym artykule definiowana jest jako praca, która „może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca). Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę (...) i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej” (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974, art. 67, § 1 i 2. Kodeks pracy).

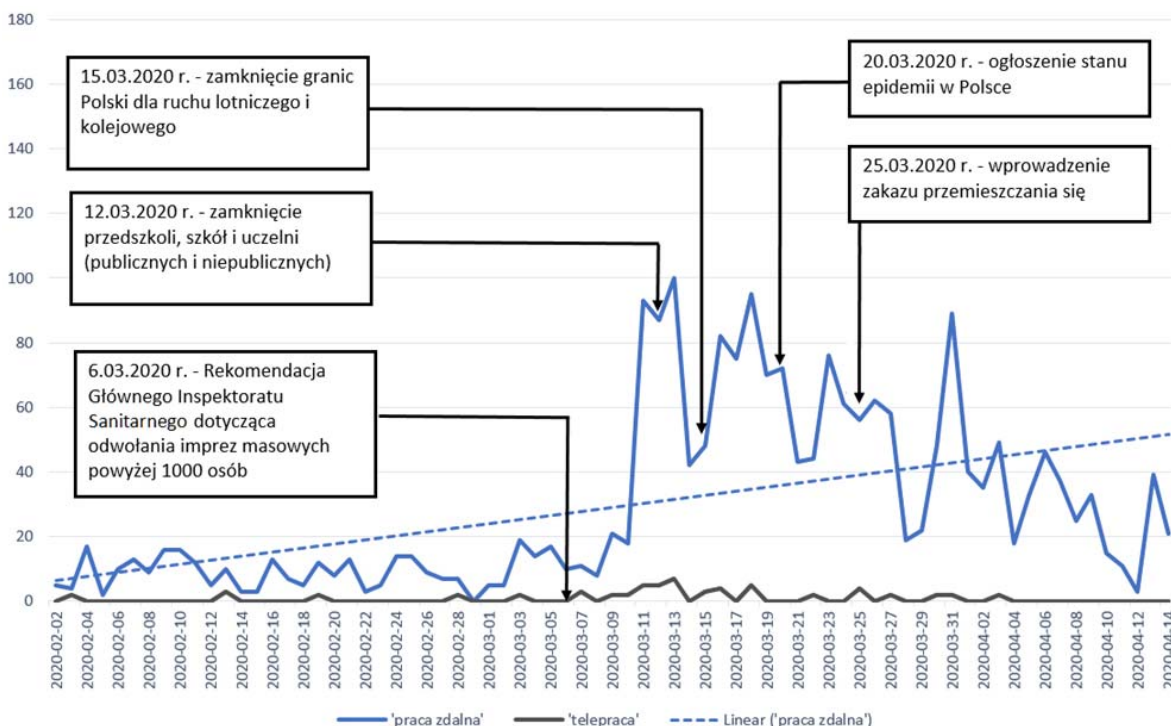
Ilościowa analiza bibliometryczna i przegląd polskiego piśmiennictwa umożliwiły wskazanie czterech głównych obszarów zainteresowania badaczy dotyczących pracy zdalnej. Pierwszy to zbiór opracowań opisujących problematykę pracy zdalnej w kontekście aspektów prawnych. Zakwalifikowano do niego prace licznych autorów (Cisło, 2012; Karbowska, 2008; Krzyśków, 2005; Krzyśków i Konarska, 2007; Kurkus-Rozowska i Konarska, 2002; Pietrzak, 2011; Sobczyk,

2009). Drugi obszar dotyczył oddziaływania pracy zdalnej w aspektach psychospołecznych (Najmiec, 2007; Sęczkowska, 2019), prawnych i społecznych (Spytek-Bandurska, 2015), psychopatologii telepracy (Sowińska, 2014), dehumanizacji (Makowiec i Mikula, 2014) oraz spojrzenia na pracę zdalną w kontekście sukcesu tej formy zatrudnienia na tle uwarunkowań psychologicznych, społecznych i organizacyjnych (Najmiec, 2003). Kolejnym zidentyfikowanym obszarem były opracowania dotyczące charakterystyki możliwości, korzyści i ograniczeń wynikających z wykorzystania tej formy pracy. Zakwalifikowano do niego m.in. prace takich autorów jak: Anna Cierniak-Emerych (2009), Bożena Kurkus-Rozowska i Maria Konarska (2002), Olga Łodyga (2007), Beata Szluz (2013) oraz Jolanta Twardowska (2016). Ostatni – czwarty obszar związany był z charakterystyką narzędzi wspomagających pracę zdalną, takich jak narzędzia zdalnej kontroli czasu pracy na przykładzie projektów IT (Muszyńska i Swacha, 2014) lub wspomagających rozwój telepracy (Bąkała i Niedoźwiński, 2010; Karaszewska, 2009; Trziszka, 2017).

Identyfikacja trendów zmian w poszukiwaniu informacji na temat pracy zdalnej

W tej sekcji artykułu przedstawiono – z wykorzystaniem narzędzia Google Trends – stopień zainteresowania hasłem ‘praca zdalna’ w przestrzeni rzeczywistości gospodarczej. Zaprezentowane dane dotyczą wyszukiwań użytkowników przeglądarki Google w Polsce we wszystkich dostępnych kategoriach aplikacji, w okresie od 2 lutego do 14 kwietnia 2020 roku (rysunek 2).

Rysunek 2. Popularność haseł ‘praca zdalna’ i ‘telepraca’ w okresie 2.02–14.04.2020 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wygenerowanych w aplikacji Google Trends (odczyt: 15.04.2020 r.)

W badanym okresie popularność hasła 'praca zdalna' rosla (rysunek 2). Z obserwacji danych przedstawionych na rysunku 2 wynika, że termin 'praca zdalna' jest pojęciem znacznie częściej wyszukiwanym w przeglądarce Google niż termin 'telepraca' (rysunek 2). Największą popularność hasła 'praca zdalna' odnotowano po zamknięciu żłobków, przedszkoli, szkół i uczelni w Polsce (12 marca 2020 r.). Następnym wzrost liczby wyszukiwań hasła 'praca zdalna' to okres po zamknięciu granic Polski dla ruchu lądowego i lotniczego (od 15 marca 2020 roku).

Z wykorzystaniem Google Trends podjęto próby identyfikacji haseł towarzyszących wyszukiwaniom związanym z pracą zdalną. Najpopularniejsze frazy z wyszukiwarki Google przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie najpopularniejszych zapytań w przeglądarce Google towarzyszących zapytaniu dla hasła 'praca zdalna'

Wyszukiwane hasło	Popularność
praca zdalna oferty	100
praca zdalna Warszawa	66
praca w domu	61
praca zdalna w domu	54
praca zdalna OLX	50

* Wyniki określone są na skali względnej, gdzie 100 oznacza najczęściej wyszukiwane hasło (najpopularniejsze hasło).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wygenerowanych w aplikacji Google Trends (odczyt: 15.04.2020 r.)

Należy w tym miejscu podkreślić, że poziom zainteresowania hasłami przedstawionymi w tabeli 2 dotąd był niski lub nigdy wcześniej nie były one wyszukiwane.

Metody badawcze i charakterystyka próby badawczej

Postępowanie empiryczne zrealizowano z wykorzystaniem metody sondażowego badania opinii w dniach 13 i 14 kwietnia 2020 r. w trakcie trwania stanu epidemii w Polsce. Respondenci zostali dobrani techniką nieprobabilistyczną z wyborem przypadkowym. W tym miejscu trzeba podkreślić, że w badaniu uwzględniono tylko poprawnie wypełnione i odesłane kwestionariusze, w których respondenci zadeklarowali pracę zdalną w trakcie epidemii COVID-19 w Polsce. Z 200 zaproszeń wysłanych do pracowników różnych organizacji otrzymano zwrot 117 poprawnie uzupełnionych kwestionariuszy. Respondenci, którzy nie wykonywali pracy w formie zdalnej, jako przyczynę wskazywali opiekę nad dzieckiem do 8. roku życia, brak możliwości wykonywania pracy zdalnie, urlop wypoczynkowy oraz – mimo możliwości pracy zdalnej – brak zgody przełożonego na taką formę. Warto podkreślić, że w raporcie opublikowanym przez Devire na pytanie dotyczące głównych barier implementacji pracy

zdalnej respondenci w zdecydowanej większości wskazywali odpowiedzi, że związane jest to z charakterem wykonywanych obowiązków (83%) oraz brakiem sprzętu elektronicznego dla wszystkich pracowników (10%) (Devire, 2020).

Narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza zostało wysłane do respondentów techniką CAWI (ang. *computer-assisted web interview*) z wykorzystaniem aplikacji Google Forms. Kwestionariusz zawierał 13 pytań oraz metryczkę i został załączony do niniejszego artykułu (Załącznik 1).

W badaniu wzięły udział: mikroorganizacje (10), małe organizacje (24), średnie organizacje (27) oraz duże organizacje (56). Przedsiębiorstwa reprezentowały m.in. branże: IT i nowe technologie (27), bankowość, finanse i ubezpieczenia (22), edukacja, szkolenia i organizacja eventów (22) oraz handel hurtowy i detaliczny (10).

Z kolei struktura respondentów została scharakteryzowana według następujących parametrów: wiek, rodzaj umowy o pracę, wymiar czasu pracy i stanowisko. Wśród badanych największy udział odnotowano w grupie osób pracujących w oparciu o umowę o pracę (83), następnie pracujących na umowę-zlecenie (25) a najmniejszy w grupie składającej się z samozatrudnionych i działających na podstawie umów B2B (9). Zdecydowana większość respondentów pracowała w wymiarze pełnego etatu (101), natomiast pozostałe odpowiedzi (16) dotyczyły wymiarów mniejszych niż cały etat.

Rezultaty i dyskusja

W pierwszej kolejności podjęto próbę zidentyfikowania pojęć wykorzystywanych przez respondentów do opisywania formy pracy poza miejscem zatrudnienia. W kwestionariuszu wskazano następujące odpowiedzi: praca zdalna (39), praca z domu (24) i telepraca (8). W tym miejscu warto podkreślić, że pomimo możliwości wpisania dodatkowych terminów, respondenci nie wskazali innych stosowanych w organizacjach pojęć.

W tabeli 3 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie o rodzaj zadań realizowanych w trakcie pracy zdalnej. Najczęściej wybierano odpowiedź dotyczącą zadań związanych z komunikacją z interesariuszami organizacji w formie telefonicznej lub za pośrednictwem poczty e-mail.

W tym miejscu trzeba podkreślić, że w odpowiedziach respondentów nie odnotowano wielozadaniowości, o czym świadczy fakt, że mimo możliwości zaznaczania kilku odpowiedzi, w zdecydowanej większości wybierali jedną.

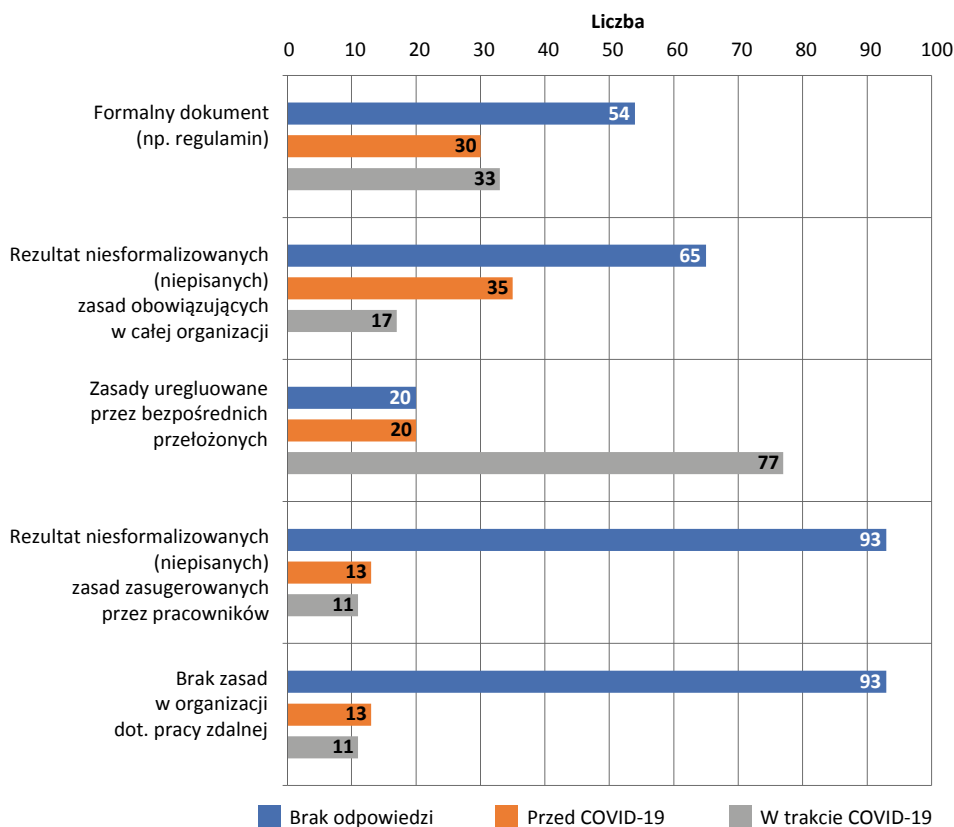
Na rysunku 3 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące formalizacji zasad związanych z wykonywaniem pracy zdalnej w badanych organizacjach. Inspiracją do zadania pytania obejmującego identyfikację zasad realizacji pracy zdalnej były rozważania innych autorów na temat regulacji prawnych telepracy w kontekście praktyk rynku pracy (Wróbel i Jendza, 2018b).

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju wykonywanych zadań w trakcie COVID-19

Rodzaj zadania	Liczba (dla N=117)
Zadania związane z komunikacją telefoniczną/mailową z klientami, dostawcami, kontrahentami itd.	51
Zadania związane z przygotowaniem dokumentacji (raporty, rozliczenia, budżety)	30
Zadania związane z IT (programowanie, testowanie, UX, grafika itp.)	22
Nauczanie na odległość (ćwiczenia, wykłady, korepetycje, nauka języka obcego itd.)	22
Zadania związane z komunikacją telefoniczną/mailową z pracownikami wewnątrz firmy	21
Zadania koncepcyjne (projektowanie, budżetowanie itp.)	19
Sprzedaż i obsługa klienta	15
Zadania księgowo-kadrowe	14
Zarządzanie departamentem/działem/zespołem/procesem	10
Zadania związane z audytem/kontrolingiem	2
Przygotowywanie projektów pism i decyzji administracyjnych	1
„Przekazuję obowiązki przez Teams” (Inne)	1
„Obsługa programów komputerowych” (Inne)	1

*Liczba odpowiedzi nie sumuje się do 117, ponieważ respondenci mieli możliwość zaznaczenia kilku lub żadnej odpowiedzi.
 Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Stopień formalizacji zasad wykonywania pracy zdalnej (N = 117)



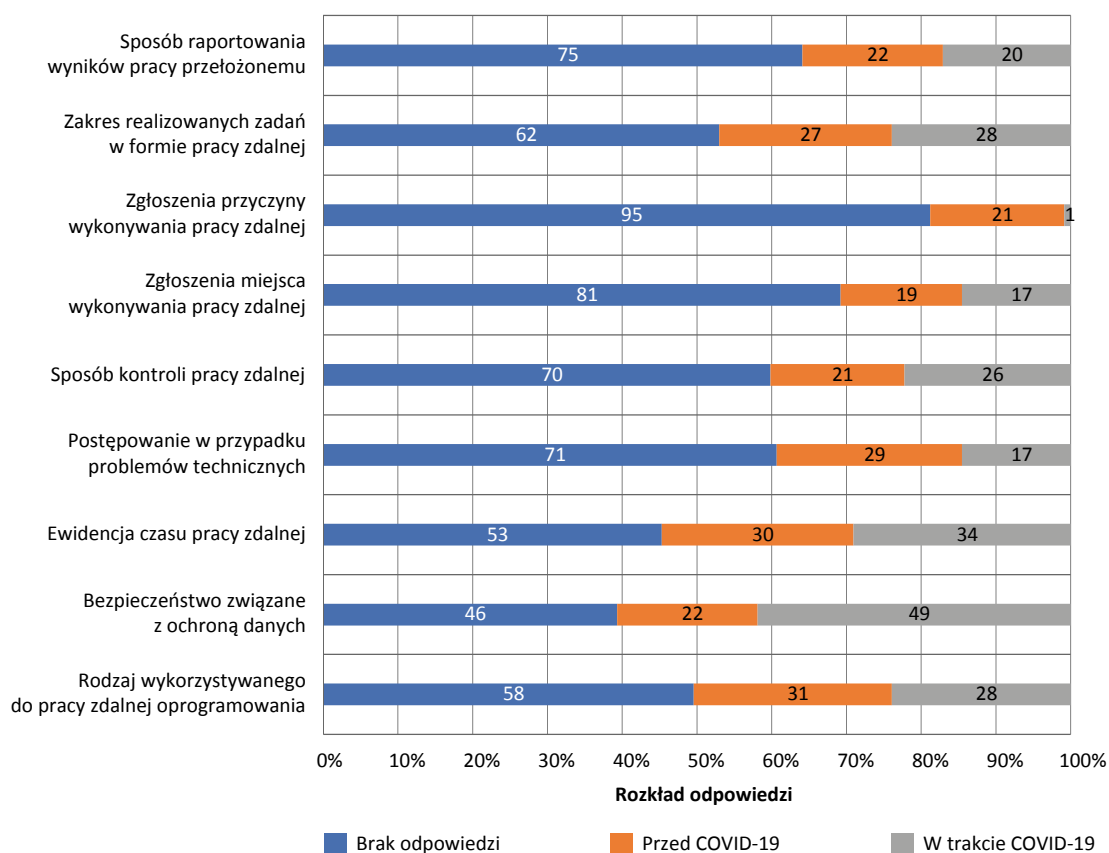
Źródło: opracowanie własne.

Sumaryczne zestawienie odpowiedzi wskazuje, że funkcjonowanie niesformalizowanych zasad dotyczących telepracy zadeklarowano w 48 organizacjach (41,03% badanej grupy jednostek). Podobne

wyniki uzyskano w innym badaniu, z zaznaczeniem, że niepisane zasady ustalone przez przełożonego obowiązywały głównie w małych organizacjach. Autorzy badania wskazali także dominujący udział

Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce...

Rysunek 4. Rodzaje zasad obejmujących wykonywanie pracy zdalnej (N = 117)



Źródło: opracowanie własne.

niepisanych zasad, które zadeklarowało 63% badanych organizacji (Wróbel i Jendza, 2018b). Z kolei na rysunku 4 przedstawiono rozkład odpowiedzi dotyczących zakresu formalnych i nieformalnych zasad związanych z wykonywaniem pracy zdalnej oraz czasu ich implementacji w organizacji (przed epidemią COVID-19 lub w jej trakcie) (rysunek 4).

Analiza danych przedstawionych na rysunku 4 umożliwiła sformułowanie wniosku, że w większości badanych organizacji zasady realizacji pracy zdalnej nie zostały w ogóle sformułowane. W badaniu przeprowadzonym przez Piotra Wróbla i Dorotę Jendzę wskazano, że zarówno formalne, jak i nieformalne zasady pracy obejmowały najczęściej: wykorzystanie oprogramowania (40%), sposób porozumiewania się zarówno z klientami, jak i współpracownikami w organizacji (39%), bezpieczeństwo informacji (38%), godziny pracy telepracownika (34%), postępowanie w przypadku problemów technicznych (21%) oraz sposób kontrolowania telepracowników (18%) (Wróbel i Jendza, 2018b). Ponadto na rysunku 4 na uwagę zasługuje odpowiedź dotycząca konieczności zgłaszania przyczyny realizowania pracy zdalnej (21% respondentów) przed COVID-19. Respondenci wskazali także obszary, które przed pandemią miały mniejszy udział odpowiedzi niż w jej trakcie i obejmowały: bezpieczeństwo związane z ochroną

danych, godziny pracy zdalnej oraz sposób kontroli pracy zdalnej.

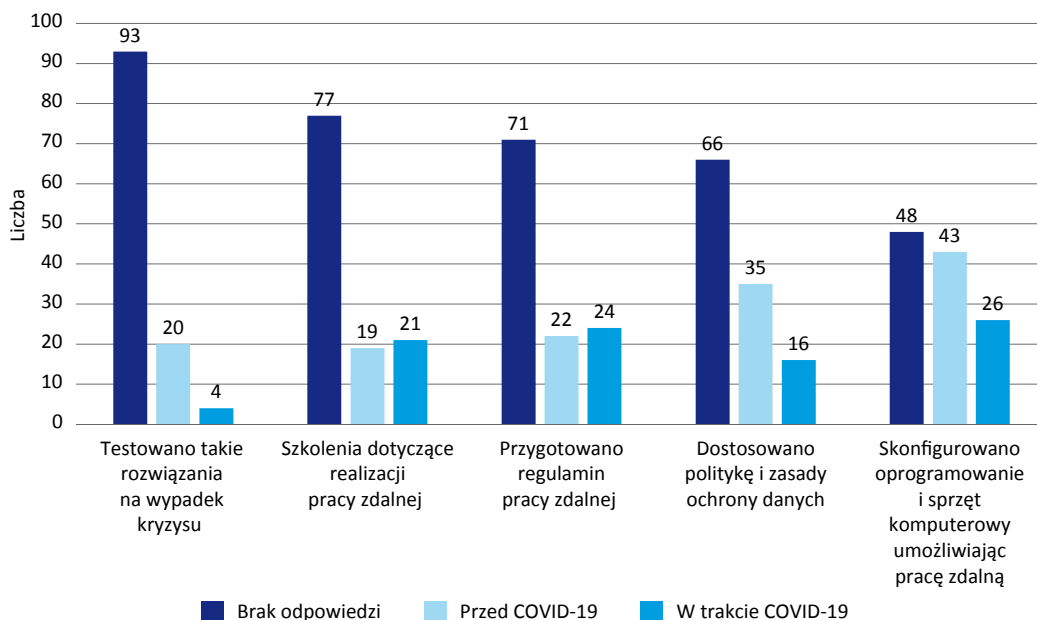
Następnie zapytano respondentów o rodzaje działań o charakterze preparacyjnym umożliwiające zastosowanie pracy zdalnej w badanych organizacjach. Odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rysunku 5.

W zdecydowanej większości badanych jednostek działania preparacyjne nie zostały podjęte przed 20 marca 2020 roku. Zaledwie w 20 organizacjach testowano ewentualność pracy zdalnej na wypadek kryzysu uniemożliwiającego pracę stacjonarną. Natomiast liczba organizacji, w których przeprowadzono szkolenia dotyczące realizacji tej formy wykonywania pracy oraz formalizacji pracy zdalnej poprzez przygotowanie regulaminu są na podobnym poziomie w kontekście ich implementacji.

W dalszej kolejności pracujących aktualnie zdalnie respondentów zapytano o preferowane godziny pracy z uwzględnieniem trzech opcji odpowiedzi: pracy stacjonarnej, pracy zdalnej przed epidemią COVID-19 i w jej trakcie (rysunek 6).

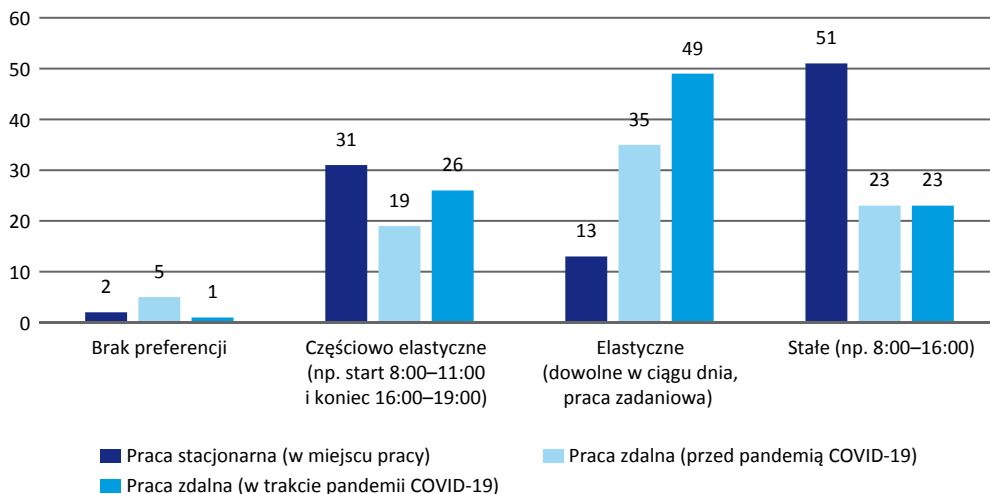
Większość respondentów wybrała odpowiedź: stałe godziny dla pracy stacjonarnej (w miejscu pracy) oraz elastyczny czas pracy w trakcie pandemii. Natomiast rozkład odpowiedzi dotyczących częściowo elastycznych godzin pracy jest porównywalny dla

Rysunek 5. Działania o charakterze preparacyjnym związane z implementacją pracy zdalnej



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Preferowane godziny pracy stacjonarnej i zdalnej



*Suma odpowiedzi nie równa się 117, ponieważ nie wszyscy respondenci odpowiedzieli na to pytanie.

Źródło: opracowanie własne.

formy stacjonarnej i pracy zdalnej przed, jak i w trakcie COVID-19 (rysunek 6). Warto także podkreślić, że w okresie od sierpnia 2013 do grudnia 2017 roku dostrzegalny był przyrost wykorzystywania pracy zdalnej w przestrzeni mikro-, małych, średnich i dużych organizacji (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 2018).

Kolejne pytanie dotyczyło deklarowanej liczby dni pracy zdalnej po zakończeniu stanu epidemiologicznego w Polsce (rysunek 7).

Na rysunku 8 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące liczby godzin pracy zdalnej w trakcie COVID-19.

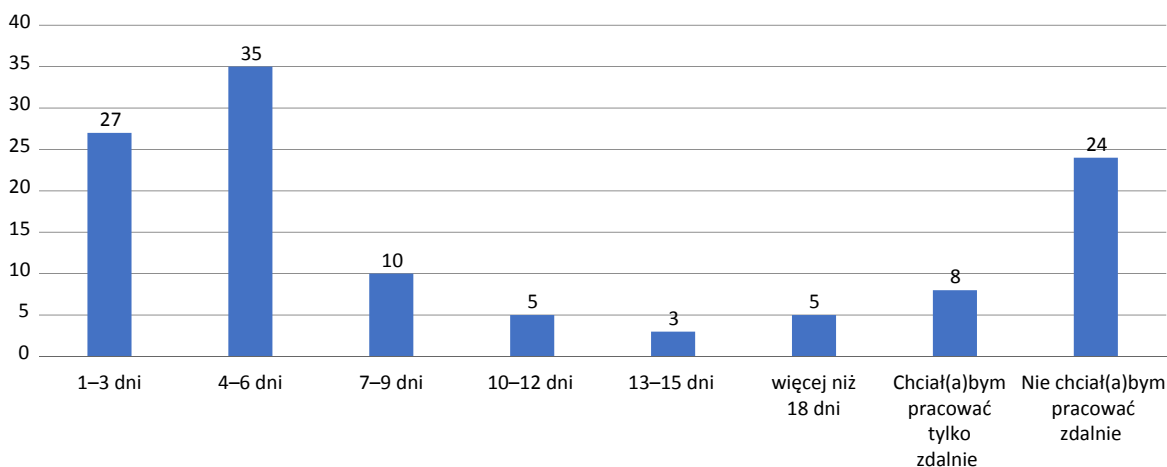
Z kolei w tabeli 4 zestawiono wyniki dotyczące deklarowanego wymiaru czasu pracy z liczbą godzin pracy zdalnej w trakcie epidemii.

Wśród respondentów, którzy zadeklarowali pracę w wymiarze pełnego etatu, prawie połowa (48,51%) pracowała mniej niż 8 godzin, natomiast osoby zatrudnione w wymiarze połowy etatu zadeklarowały, że w formie zdalnej pracują więcej niż 4 godziny (55,55% respondentów).

W ostatnich dwóch pytaniach poproszono respondentów, aby na podstawie dotychczasowych doświadczeń związanych z wykonywaniem pracy zdalnej wskazali zalety i ograniczenia takiej formy pracy (tabela 5).

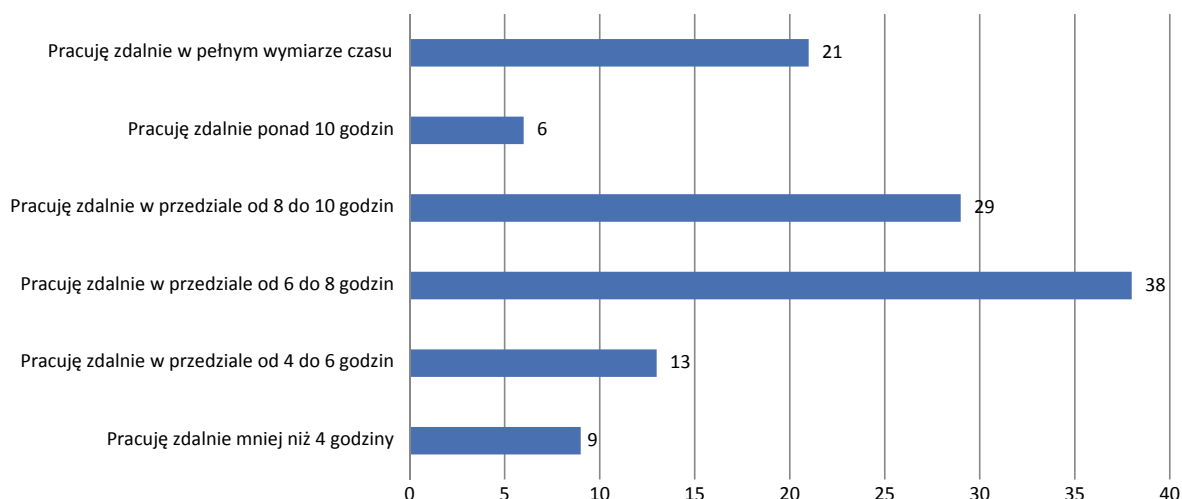
Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce...

Rysunek 7. Deklarowana liczba dni pracy zdalnej po zakończeniu epidemii COVID-19



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Deklarowany wymiar godzin pracy zdalnej w trakcie epidemii COVID-19



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Deklarowany wymiar godzin pracy zdalnej w trakcie epidemii COVID-19 z podziałem na pełny etat i połowę etatu

Wymiar	Odpowiedź	Liczba osób
Pełny etat	Mniej niż 4 godziny	6
	Od 4 do 6 godzin	8
	Od 6 do 8 godzin	35
	Od 8 do 10 godzin	27
	Ponad 10 godzin	6
	Pracuję zdalnie w pełnym wymiarze czasu	19
Pół etatu	Mniej niż 4 godziny	3
	Od 4 do 6 godzin	2
	Od 6 do 8 godzin	2
	Od 8 do 10 godzin	1
	Pracuję zdalnie w pełnym wymiarze czasu	1

*W tabeli zamieszczono tylko dane dla pełnego i połowy etatu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Zalety i ograniczenia pracy zdalnej

Zalety			Ograniczenia		
Odpowiedź	Liczba	Udział proc.	Odpowiedź	Liczba	Udział proc.
Elastyczny czas pracy (elastyczne godziny)	74	63,25%	Brak bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami	83	70,94%
Możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi	4	3,42%	Rozproszenie wynikające z pracy w domu	11	9,40%
Nie widzę żadnych korzyści	1	0,85%	Problem z oddzieleniem pracy od życia domowego	8	6,84%
Spędzanie mniejszej ilości czasu w transporcie publicznym (dojazdy do pracy)	34	29,06%	Problemy techniczne związane np. z połączeniem internetowym/ sprzętem/ oprogramowaniem	7	5,98%
Większa motywacja do pracy	2	1,71%	Brak bezpośredniego kontaktu z przełożonym	3	2,56%
Wzrost kreatywności w pracy	2	1,71%	Inne	5	4,27%

Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu warto podkreślić, że w badaniu zrealizowanym przez portal Pracuj.pl w 2019 roku zapytano respondentów o największe zalety pracy zdalnej (ang. *remote work*), wskazując na bardziej elastyczny czas pracy (63%), mniej czasu poświęconego na dojazdy do pracy (62%) oraz możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi (58%). Z kolei z perspektywy barier tej formy pracy badani wymieniali konieczność większej samodyscypliny (50%), rozpraszające działania (45%) oraz miesza-

nie pracy z przestrzenią domową (36%) (Pracuj.pl, 2020).

W tabeli 6 przedstawiono rozkład odpowiedzi respondentów dotyczący zalet i ograniczeń pracy zdalnej z uwzględnieniem zmiennej, jaką jest wiek.

Reasumując uzyskane wyniki, w tabeli 7 przedstawiono zestawienie wybranych parametrów oceny badanych organizacji w trzech obszarach: formalizacja zasad dotyczących pracy zdalnej, zakres

Tabela 6. Zalety i ograniczenia pracy zdalnej według badanej grupy respondentów (w zależności od ich wieku)

Odpowiedź	Wiek			
	mniej niż 24 lata		25–54 lata	
	Liczba	Udział proc.	Liczba	Udział proc.
Zalety pracy zdalnej				
Elastyczny czas pracy (elastyczne godziny)	26	65%	48	64%
Możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi	0	0	4	5,33%
Spędzanie mniejszej ilości czasu w transporcie publicznym (dojazdy do pracy)	14	35%	20	26,67%
Większa motywacja do pracy	0	0	2	2,67%
Wzrost kreatywności w pracy	0	0	1	1,33%
Ograniczenia pracy zdalnej				
Brak bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami	30	76,923%	53	72,60%
Brak bezpośredniego kontaktu z przełożonym	1	2,564%	2	2,74%
Problem z oddzieleniem pracy od życia domowego	2	5,128%	6	8,22%
Problemy techniczne związane np. z połączeniem internetowym/ sprzętem/ oprogramowaniem	3	7,692%	4	5,48%
Rozproszenie wynikające z pracy w domu	3	7,692%	8	10,96%

*Liczba odpowiedzi nie sumuje się do 117, ponieważ respondenci mieli możliwość zaznaczenia kilku lub żadnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce...

Tabela 7. Siatka oceny stopnia formalizacji zasad, zakresu zasad pracy zdalnej oraz działań preparacyjnych w kontekście implementacji pracy zdalnej w badanych organizacjach

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	Punkty
Formalizacja zasad dotyczących pracy zdalnej	Zasady sformalizowane w postaci np. regulaminu pracy zdalnej	W trakcie COVID-19	2
		Przed COVID-19	3
	Zasady niesformalizowane, obowiązujące w całej organizacji	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	1
	Zasady sformalizowane przez przełożonych	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	2
	Zasady niesformalizowane (niepisane) zasugerowane przez pracowników	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	1
Zakres zasad pracy zdalnej	Rodzaj wykorzystywanego do pracy zdalnej oprogramowania (np. program do wideokonferencji)	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	2
	Bezpieczeństwo związane z ochroną danych	W trakcie COVID-19	2
		Przed COVID-19	3
	Godziny pracy zdalnej (ewidencja czasu pracy zdalnej)	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	2
	Procedury postępowania w przypadku problemów technicznych (hardware i software)	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	2
	Sposób kontrolowania pracy zdalnej	W trakcie COVID-19	2
		Przed COVID-19	3
	Zgłaszanie miejsca wykonywania pracy zdalnej	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	2
	Zgłaszanie przyczyny wykonywania pracy zdalnej	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	2
	Zakres realizowanych zadań w formie pracy zdalnej	W trakcie COVID-19	2
		Przed COVID-19	3
Raportowanie wyników pracy przełożonemu	W trakcie COVID-19	1	
	Przed COVID-19	2	
Działania preparacyjne	Umożliwienie pracownikom pracy zdalnej	Nie	0
		Tak	3
	Testowanie rozwiązań zastosowania pracy zdalnej w przypadku kryzysu	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	3
	Szkolenia dotyczące realizacji pracy zdalnej	W trakcie COVID-19	1
		Przed COVID-19	3
	Przygotowanie regulaminu pracy zdalnej	W trakcie COVID-19	2
		Przed COVID-19	3
	Dostosowanie polityki i zasad ochrony danych do realizacji pracy zdalnej	W trakcie COVID-19	2
		Przed COVID-19	3
Konfiguracja oprogramowania i sprzętu komputerowego umożliwiająca pracę zdalną	W trakcie COVID-19	1	
	Przed COVID-19	2	

Źródło: opracowanie własne.

zasad pracy oraz realizacja działań preparacyjnych, umożliwiających wykorzystanie elastycznej formy zatrudnienia (np. w przypadku kryzysu). Wybranych odpowiedziom w kwestionariuszu nadano punkty, uwzględniając wpływ poszczególnych parametrów na możliwość implementacji i świadomego dyskontowania korzyści wynikających z zastosowania pracy zdalnej w trakcie COVID-19.

W tabeli 8 przedstawiono statystykę opisową uzyskanych wyników w badanej grupie 117 organizacji.

W sumarycznej ocenie stopnia formalizacji zasad, ich rodzaju i wdrożenia działań preparacyjnych uzyskane wyniki podzielono na kwartyle. W pierwszym kwartyle dostrzeżono brak zróżnicowanego udziału badanych organizacji, natomiast w drugim kwartyle zaobserwowano niski udział mikro- i małych organizacji, przy widocznym rosnącym udziale dużych organizacji, szczególnie w kwartyle trzecim i czwartym. W największym stopniu formalizację zasad regulujących pracę zdalną wdrożono w dużych organizacjach. Ponadto ustalone zasady dotyczyły przeważnie obszarów związanych z kwestiami technicznymi (hardware i software), zakresem i rejestrowaniem czasu pracy zdalnej oraz jej kontrolą. W dużych organizacjach

wdrożono najczęściej rozwiązań dotyczących implementacji elastycznej formy zatrudnienia przed COVID-19. Z kolei w małych i średnich organizacjach zasady regulujące pracę zdalną w większości miały charakter nieformalny, a działania o charakterze preparacyjnym implementowane były w trakcie COVID-19.

Podsumowanie

Uzyskana w tym badaniu ocena stopnia wdrożenia zdalnej formy pracy w polskich organizacjach dostarczyła dowodów na to, że w większości badanej grupy przedsiębiorstw sumaryczny poziom implementacji pracy zdalnej w trakcie epidemii w trzech ocenianych obszarach (formalizacja zasad dotyczących pracy zdalnej, zakres zasad pracy zdalnej i działania preparacyjne), należy ocenić pozytywnie. Spośród 117 organizacji 62 osiągnęły poziom średni i wysoki (tabela 8), co oznacza, że zostały w nich podjęte działania preparacyjne umożliwiające kontynuację działalności przedsiębiorstw z wykorzystaniem niestacjonarnej formy pracy (telepracy). Badanie dostarczyło także dowodów na to, że zasady wykonywania pracy zdalnej,

Tabela 8. Stopień implementacji pracy zdalnej z perspektywy trzech badanych obszarów

Kwartyle	Liczba	Udział procentowy w grupie	Udział procentowy w badanej populacji
Q1 – Brak działań o charakterze wdrożeniowym pracę zdalną			
Mikroorganizacje	5	20,00%	4,27%
Małe organizacje	6	24,00%	5,13%
Średnie organizacje	7	28,00%	5,98%
Duże organizacje	7	28,00%	5,98%
Q2 – Poziom niski			
Mikroorganizacje	2	6,90%	1,71%
Małe organizacje	8	27,59%	6,84%
Średnie organizacje	9	31,03%	7,69%
Duże organizacje	10	34,48%	8,55%
Q3 – Poziom średni			
Mikroorganizacje	1	3,13%	0,85%
Małe organizacje	7	21,87%	5,98%
Średnie organizacje	6	18,75%	5,13%
Duże organizacje	18	56,25%	15,38%
Q4 – Poziom wysoki			
Mikroorganizacje	2	6,45%	1,71%
Małe organizacje	3	9,68%	2,56%
Średnie organizacje	5	16,13%	4,27%
Duże organizacje	21	67,74%	17,95%
Razem	117		

Źródło: opracowanie własne.

zarówno przed epidemią, jak i w trakcie jej trwania nie były w większości jednostek objętych postępowaniem empirycznym sformalizowane. Wiele spośród badanych organizacji funkcjonowało w oparciu o reguły sformułowane przez bezpośrednich przełożonych lub nieformalne zasady istniejące przed COVID-19. Na uwagę zasługuje zaawansowany poziom działań preparacyjnych w obszarze technicznym, który należy uznać za kluczowy parametr umożliwiający wykonywanie telepracy.

Wyniki badania umożliwiły sformułowanie rekomendacji w przestrzeni aplikacyjnej, wskazując wyraźnie na pozytywną ocenę realizacji pracy w formie zdalnej przez pracowników, z wyraźnym zaznaczeniem wykonywania jej w elastycznych godzinach pracy. Może to stanowić asumpt do rekonfiguracji czynników motywacyjnych dla pracowników i upowszechniania możliwości pracy zdalnej. Ponadto kadra zarządzająca powinna przyjrzeć się także ograniczeniom związanym z realizacją tej formy pracy, w szczególności wskazaniem (bez względu na wiek respondentów) bariery wynikającej z braku kontaktu z innymi pracownikami. Jest to istotne w kontekście poszukiwania nowych rozwiązań zarówno w ustalaniu liczby dni pracy zdalnej, ale także możliwości implementacji nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych niwelujących tę barierę.

Przedstawione w tym artykule wyniki sondażowego badania opinii nie mogą być traktowane jako zamknięta ocena, lecz stanowią punkt wyjścia do znacznie szerszej analizy dotyczącej oceny możliwości świadomego dyskontowania korzyści wynikających z implementacji pracy zdalnej w organizacjach, zarówno z perspektywy pracowników, jak i pracodawców. Zidentyfikowane ograniczenie badawcze dotyczy przede wszystkim nieprobabilistycznego doboru próby badawczej, co uniemożliwia porównanie uzyskanych wyników z innymi badaniami.

Bibliografia

Bąkała, A. M. i Niedźwiedziński, M. (2010). Narzędzia Open Source usprawniające telepracę. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 232, 5–16.

Chobot, A. (1996). Pojęcie i znaczenie telepracy jako nowoczesnej formy zatrudnienia (aspekty prawnospołeczne). *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 58, z. 2, 95–104.

Cierniak-Emerych, A. (2009). Przesłanki oraz bariery zatrudniania pracowników w formie telepracy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 12, 27–36.

Cisło, Z. (2012). Telepraca: regulacje i interpretacja przepisów krajowych. *Gdańsko-Łódzkie Roczniki Prawa Pracy i Prawa Socjalnego*, 2, 197–203.

Cleveland, W. S. i Devlin, S. J. (1988). Locally weighted regression: an approach to regression analysis by local fitting. *Journal of the American Statistical Association*, 83(403), 596–610. <https://doi.org/10.2307/2289282>

Devire. (2020). *O rynku pracy*. <https://www.devire.pl/o-rynku-pracy>

Einhorn, B. (2003). Walka z SARS: telepraca i herbatka ziołowa. *Business Week – edycja polska*, 5(134), 16–17.

Eurostat. (2020, 6 lutego). *How usual is it to work from home?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>

Hauk, M. (2008). Telepraca: ujęcie definicyjne, poruszone problemy i zalecenia na przyszłość. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica*, 12, 3–21.

Jeran, A. (2016). Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy. *Opuscula Sociologica*, 2(16), 49–61.

Karaszewska, H. (2009). Telepraca – szanse i zagrożenia. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia*, 40, 179–189.

Karbowska, S. (2008). Telepraca jako przedmiot porozumienia ramowego z dnia 16 lipca 2002 r. *Zeszyty Prawnicze*, 8/1, 205–225.

Krzyśków, B. (2005). Prawne aspekty telepracy. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 6, 14–17.

Krzyśków, B. i Konarska, M. (2007). Telepraca – nowe problemy prawne do rozwiązania. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 6, 4–6.

Kurkus-Rozowska, B. i Konarska, M. (2002). Telepraca – szanse, korzyści, uciążliwości. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 5, 21–25.

Lipka, A. (1996). Telepraca – aspekty humanizacyjne. *Humanizacja Pracy*, 4.

Łodyga, O. (2007). Telepraca – możliwości i ograniczenia. *e-mentor*, 3(20), 72–74.

Makowiec, M. i Mikuła, B. (2014). Dehumanizacja w telepracy domowej. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 1, 61–70.

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. (2018, 16 stycznia). *2515 firm z elastycznym czasem pracy*. <https://www.gov.pl/web/rodzina/2515-firm-z-elastycznym-czasem-pracy>

Muszyńska, K. i Swacha, J. (2014). Narzędzia zdalnej kontroli czasu pracy w zarządzaniu projektami informatycznymi. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica*, 35, 101–112.

Najmiec, A. (2003). Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 1, 20–23.

Najmiec, A. (2007). Telepraca – aspekty psychospołeczne. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 10, 12–14.

Pietrzak, E. (2011). W kwestii ustawowej definicji telepracy i telepracownika. *Monitor Prawa Pracy*, 11. <https://czasopisma.beck.pl/monitor-prawa-pracy/artykul/w-kwestii-ustawowej-definicji-telepracy-i-telepracownika/>

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). (2020, 23 marca). *Koronawirus – sprawdź co wprowadzenie stanu epidemii oznacza dla przedsiębiorców*. <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59130:koronawirus-sprawdz-co-wprowadzenie-stanu-epidemii-oznacza-dla-przedsiębiorców>

Pracuj.pl. (2020, 17 marca). Polacy zdolni do pracy zdalnej. Badania Pracuj.pl. <http://media.pracuj.pl/89350-polacy-zdolni-do-pracy-zdalnej-badania-pracuj-pl>

Radwan, A. (2009, 27 lutego). Kryzys gospodarczy przyspieszy rozwój telepracy. *Gazeta Prawna*. <https://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/116070,kryzys-gospodarczy-przyspieszy-rozwoj-telepracy.html>

Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych, Teoria i Praktyka*, 2, 10–16.

Sobczyk, A. (2009). *Telepraca w prawie polskim*. Wolters Kluwer Polska.

Sowińska, A. (2014). Psychologiczne zagrożenia elastycznych form zatrudnienia – psychopatologia telepracy. *Studia Ekonomiczne*, 167, 259–266.

Spytek-Bandurska, G. (2015). *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Aspekty prawne i społeczne*. Oficyna Wydawnicza ASPRA.

Szluz, B. (2013). Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie? *Modern Management Review*, 4, 253–266. <https://doi.org/10.7862/rz.2013.mmr.59>

Słazak, A. (2012). Przegląd badań dotyczących telepracy. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 219–232.

Tokar, J. (2008). Telepraca jako nowa forma organizacji systemu pracy. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, z. 43, 201–213.

Trziszka, M. (2017). Narzędzia komunikacji wykorzy-

stywane w modelu pracy zdalnej w firmach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(6), 213–221.

Twardowska, J. (2016). Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 512–519.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19980210094/U/D19980094Lj.pdf>

Wróbel, P. i Jendza, D. (2018a). Kontrowersje wokół definicji telepracy. *Zarządzanie i Finanse*, 1(cz. 2), 201–214.

Wróbel, P. i Jendza, D. (2018b). Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy. *e-mentor*, 3(75), 56–62. <https://doi.org/10.15219/em75.1363>

Zheng, Y.-Y., Ma, Y.-T., Zhang, J.-Y. i Xie, X. (2020). COVID-19 and the cardiovascular system. *Nature Reviews Cardiology*, 17, 259–260. <https://doi.org/10.1038/s41569-020-0360-5>

Piotr Sliż jest doktorem nauk ekonomicznych i adiunktem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Jego zainteresowania badawcze dotyczą przede wszystkim tematyki orientacji procesowej organizacji i zarządzania procesami biznesowymi, a w szczególności problematyki automatyzacji, robotyzacji i eksploracji procesów biznesowych. Drugim nurtem zainteresowań autora jest tematyka zarządzania wiedzą i informacją oraz eksploracja danych w organizacjach.

Załącznik 1 – Kwestionariusz badawczy

1. Które z wymienionych pojęć dotyczących możliwości wykonywania pracy poza miejscem pracy jest/są stosowane w firmie, w której Pan/Pani pracuje?

- Praca zdalna
- Telepraca
- Praca z domu
- Inna: (Jaka?)

2. Czy przed epidemią COVID-19 miał(a) Pan/Pani możliwość pracy zdalnej?

- Tak
- Nie wiem, nie byłem(a) zainteresowany(a) taką formą pracy
- Nie, ponieważ moja praca nie może być wykonywana zdalnie
- Nie, ponieważ w organizacji nie zapewniono sprzętu elektronicznego umożliwiającego taką formę pracy
- Nie, ponieważ w organizacji nie zapewniono bezpiecznego łącza VPN dla pracowników
- Nie, ponieważ w firmie nie umożliwiono mi takiej formy pracy

3. Czy w trakcie epidemii COVID-19 pracuje Pan/Pani zdalnie?

- Tak
- Nie, ponieważ moja praca nie może być wykonywana zdalnie
- Nie, ponieważ nie mogę wykonywać swojej pracy w trakcie epidemii COVID-19 (np. opieka nad dzieckiem)
- Nie, ponieważ w firmie nie zapewniono sprzętu elektronicznego umożliwiającego taką formę pracy
- Nie, ponieważ w organizacji nie zapewniono bezpiecznego łącza VPN dla pracowników
- Inna odpowiedź: (Jaka?)

4. Jaki rodzaj zadań wykonuje Pan/Pani, pracując zdalnie w trakcie epidemii COVID19?

- Zadania związane z komunikacją telefoniczną/mailową z klientami, dostawcami, kontrahentami itd.
- Zadania związane z komunikacją telefoniczną/mailową z pracownikami wewnątrz firmy
- Zadania koncepcyjne (projektowanie, budżetowanie itp.)
- Sprzedaż i obsługa klienta
- Zadania związane z przygotowywaniem dokumentacji (raporty, rozliczenia, budżety)
- Zadania związane z IT (programowanie, testowanie, UX, grafika)
- Zarządzanie departamentem/działem/zespołem/procesem
- Zadania związane z audytem/kontrolingiem
- Zadania księgowo-kadrowe
- Nauczanie na odległość (ćwiczenia, wykłady, korepetycje, nauka języka obcego itd.)
- Inna odpowiedź: (Jaka?)

5. Zasady pracy zdalnej w Pana/Pani firmie były/są:

Odpowiedź	Przed COVID-19	W trakcie COVID-19
Ustalone w postaci formalnego dokumentu (np. regulaminu)		
Rezultatem niesformalizowanych (niepisanych) zasad obowiązujących w całej organizacji		
Uregulowane przez bezpośrednich przełożonych		
Rezultatem niesformalizowanych (niepisanych) zasad zasugerowanych przez pracowników		
W organizacji brak jest sformułowanych zasad (formalnych i nieformalnych) dotyczących realizacji pracy zdalnej		

6. Czego dotyczą zasady opisujące pracę zdalną w Pana/Pani firmie?

Odpowiedź	Przed COVID-19	W trakcie COVID-19
Rodzaju wykorzystywanego do pracy zdalnej oprogramowania (np. program do wideokonferencji)		
Bezpieczeństwa związanego z ochroną danych		
Godzin pracy zdalnej (ewidencja czasu pracy zdalnej)		
Procedury postępowania w przypadku problemów technicznych (hardware i software)		
Sposobu kontrolowania pracy zdalnej		
Zgłoszenia miejsca wykonywania pracy zdalnej		
Zgłoszenia przyczyny wykonywania pracy zdalnej		
Zakresu realizowanych zadań w formie pracy zdalnej		
Sposobu raportowania wyników pracy przełożonemu		

7. Jakie działania w firmie, w której Pan/Pani pracuje, podjęto w celu przygotowania do pracy zdalnej?

Odpowiedź	Przed COVID-19	W trakcie COVID-19
Testowano takie rozwiązania na wypadek kryzysu		
Przeprowadzono szkolenia dotyczące realizacji pracy zdalnej		
Przygotowano regulamin pracy zdalnej		
Dostosowano politykę i zasady ochrony danych		
Ustalono sposób kontrolowania pracy zdalnej		
Skonfigurowano oprogramowanie i sprzęt komputerowy umożliwiając pracę zdalną		
Przed COVID-19 nie podjęto żadnych działań przygotowujących do pracy zdalnej		

8. Jakie godziny pracy najbardziej Panu/Pani odpowiadają?

Odpowiedź	Stałe (np. 9–17)	Częściowo elastyczne (np. start 7–10 i koniec 15–18)	Elastyczne (dowolne w ciągu dnia, praca zadaniowa)	Brak preferencji
Praca stacjonarna (w miejscu prac)				
Praca zdalna (przed epidemią COVID19)				
Praca zdalna (w trakcie epidemii COVID19)				

9. Ile średnio dni w miesiącu pracowałeś/pracujesz zdalnie?

Odpowiedź	Przed COVID-19	W trakcie COVID-19
Nie pracowałem(a)m/pracuję zdalnie		
1–3 dni		
4–6 dni		
7–9 dni		
10–12 dni		
13–15 dni		
Więcej niż 18 dni		
Pracuję tylko zdalnie – pełny wymiar		

10. Ile średnio dni w miesiącu chciał(a)by Pan/Pani pracować zdalnie po zakończeniu epidemii COVID19?

- Nie chciał(a)bym pracować zdalnie. Nie jestem zainteresowany(a) taką formą pracy
- 1–3 dni
- 4–6 dni
- 7–9 dni
- 10–12 dni
- 13–15 dni
- Więcej niż 18 dni
- Chciał(a)bym pracować tylko zdalnie

11. Ile godzin spędza Pan/Pani dziennie na pracy zdalnej w trakcie epidemii COVID-19?

- Nie pracuję zdalnie
- Mniej niż 4 godziny
- Od 4 do 6 godzin
- Od 6 do 8 godzin
- Od 8 do 10 godzin
- Ponad 10 godzin
- Pracuję zdalnie w pełnym wymiarze czasu

12. Po Pana/Pani aktualnych doświadczeniach z pracą zdalną jakie widzi Pan/Pani zalety tej formy pracy?

- Elastyczny czas pracy (elastyczne godziny)
- Większa motywacja do pracy
- Spędzanie mniejszej ilości czasu w transporcie publicznym (dojazdy do pracy)
- Możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi
- Wzrost poziomu koncentracji na zadaniach/problemach
- Wzrost kreatywności w pracy
- Zadaniowy charakter pracy zdalnej
- Inna odpowiedź: (Jakie?)

13. Po Pana/Pani aktualnych doświadczeniach z pracą zdalną jakie widzi Pan/Pani wady/bariery tej formy pracy?

- Brak bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami
- Brak bezpośredniego kontaktu z przełożonym
- Rozproszenie wynikające z pracy w domu
- Problem z oddzieleniem pracy od życia domowego
- Problemy techniczne związane np. z połączeniem internetowym/sprzętem/oprogramowaniem
- Inna odpowiedź: (Jakie?)



Robert
Pawlak

Wykorzystanie doświadczeń z realizacji projektów jako element doskonalenia procesów zarządzania wiedzą w polskich organizacjach – wyniki badań

Lessons learned from implemented projects as a factor for enhancing project knowledge management in Polish organizations – research results

Abstract

The aim of the article is to present the results of research that concerned looking for and analyzing the practices of collecting and applying project experience in Polish organizations. In the literature on the subject, research on this topic is sparse. The discussed empirical study aimed to fill the research gap in the field of the analysis of activities and benefits achieved by organizations in Poland by collecting and applying knowledge acquired while implementing projects. The study used quantitative methods and a questionnaire sent to project management specialists in the country. On the one hand, the obtained results clearly indicate a high level of awareness regarding the practice of applying projects' experiences, but on the other, relatively low implementation, despite the perceived potential benefits of using them. The new achievement of this research in Poland was revealing the relationship between the application of knowledge from projects and organizational culture as a crucial element in the process of organizational learning.

Keywords: lessons learned, project knowledge management, organizational learning, project experience, organizational culture, project maturity

Wprowadzenie

Peter Drucker (1995) stwierdził, że wiedza stała się głównym zasobem ekonomicznym i najważniejszym – a może jedynym – źródłem przewagi konkurencyjnej. Ikujiro Nonaka (1991) argumentuje, że w gospodarce, w której jedyną pewną zmienną jest niepewność, wiedza pozostaje ciągłym źródłem trwałej przewagi. Paweł Wyrozębski (2011) konstatuje, że: „kluczowym problemem realizacji projektów jest niewłaściwe zarządzanie wiedzą projektową, przejawiające się niską efektywnością jej wykorzystania, a przede wszystkim słabą zdolnością organizacji do akumulacji wiedzy projektowej i utratą pamięci organizacyjnej” (s. 64). Ponadto niski poziom organizacyjnego uczenia się oraz korzystania z doświadczeń projektowych prowadzi do niechęci wobec realizacji projektów (Kerzner, 2009; Paver i Duffield, 2019).

W gospodarce opartej na wiedzy obserwuje się ogólną niezdolność organizacji do uczenia się z doświadczeń projektowych (Schindler i Eppler, 2003; Spałek, 2013b, 2015; Williams, 2007; Wyrozębski, 2014). Literatura przedmiotu w sposób pełny opisuje przykłady niekorzystania z doświadczeń, zwłaszcza negatywnych (Kucharska i Bedford, 2019) wyniesionych z przeprowadzanych projektów. Jak pokazują badania australijskiej administracji publicznej (Pawlak, 2019), problem jest powszechny, a wyniki niniejszych badań ankietowych przeprowadzonych w polskich organizacjach na celowej próbie badawczej będą interesującym uzupełnieniem dotychczasowych prac badawczych.

Wykorzystanie doświadczeń z realizacji projektów...

Niniejszy artykuł jest kontynuacją badań jakościowych autora w zakresie problematyki stosowania doświadczeń projektowych. Prezentowane wyniki ilościowych badań empirycznych jako rozwinięcie poprzedniej publikacji w naturalny sposób zmierzają do weryfikacji wniosków zawartych w badaniu jakościowym.

Wyniki badań praktyki gospodarczej podsumowane w raporcie firmy konsultingowej KPMG (KPMG, 2019) wykazują, że większość przedsiębiorców dobrze lub bardzo dobrze ocenia efektywność zarządzania projektami w swoich firmach. Jednakże, jak podkreśla raport, efektywność zarządzania projektami nie przekłada się na unikanie popełniania błędów w kolejnych. Autorzy badania argumentują, że niektóre z nich można by eliminować na wczesnym etapie realizacji, gdyby organizacje korzystały z doświadczeń wcześniejszych projektów. Proponowane w raporcie rozwiązania skupiają się na intensyfikacji działań związanych z organizacyjnym uczeniem się na błędach poprzedników oraz na wdrażaniu wniosków z projektów w przyszłości.

Wymienione przykłady trudności w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach pokazują potrzebę korzystania z wiedzy i doświadczeń z przeprowadzonych wcześniej projektów oraz organizacyjnego uczenia się. Wskazane powyżej argumenty oraz literatura przedmiotu (Chirumalla, 2016; Williams, 2016; Wyrozębski, 2019) w zakresie korzyści z gromadzenia i stosowania doświadczeń ze zrealizowanych już projektów stanowiły podstawę projektu badawczego pod kierunkiem autora.

Celem głównym przeprowadzonego badania była identyfikacja działań podejmowanych przez organizacje w Polsce w zakresie gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych. Cele szczegółowe badania obejmowały dokonanie przeglądu praktyk gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych, analizę korzyści z nich wynikających oraz identyfikację kluczowych związków i zależności praktyk gromadzenia

i stosowania doświadczeń projektowych ze specyfiką organizacji i charakterystyką respondentów.

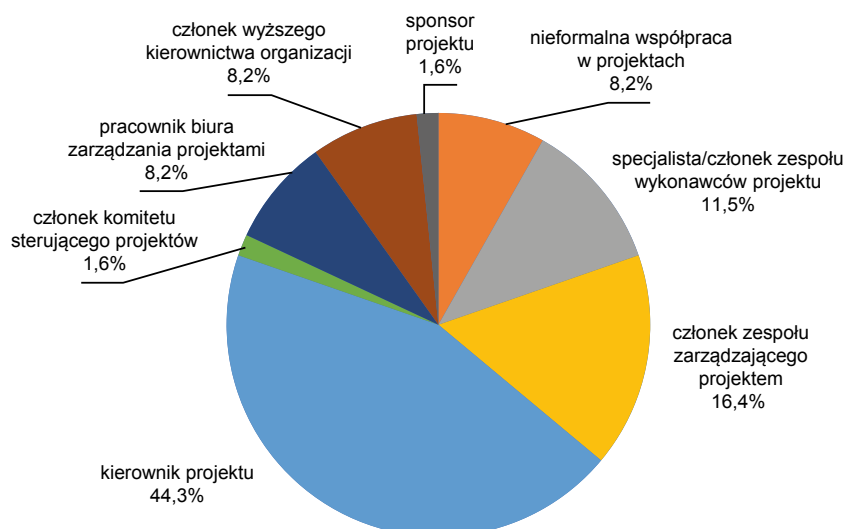
Zakres badania, sposób pomiaru i hipotezy badawcze

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą formularzy ankietowych skierowanych do specjalistów z zakresu zarządzania projektami różnych branż i specjalności. Respondenci wypełniali tradycyjne ankiety lub też odpowiadali na pytania za pośrednictwem wyspecjalizowanego portalu internetowego SurveyMonkey.com. Odpowiedzi udzieliło 61 ankietowanych. Badanie realizowane było od października do listopada 2019 roku.

Ankieta została rozesłana do profesjonalistów zajmujących się zarządzaniem projektami w polskich organizacjach i biorących udział w ich realizacji. Wśród respondentów najliczniej reprezentowani byli kierownicy projektów (44,3%), następnie członkowie zespołu zarządzającego projektem (16,4%), a co dziesiąty był specjalistą/członkiem zespołu wykonawców projektu (11,5%). Wykaz stanowisk najczęściej zajmowanych przez badanych został przedstawiony na rysunku 1.

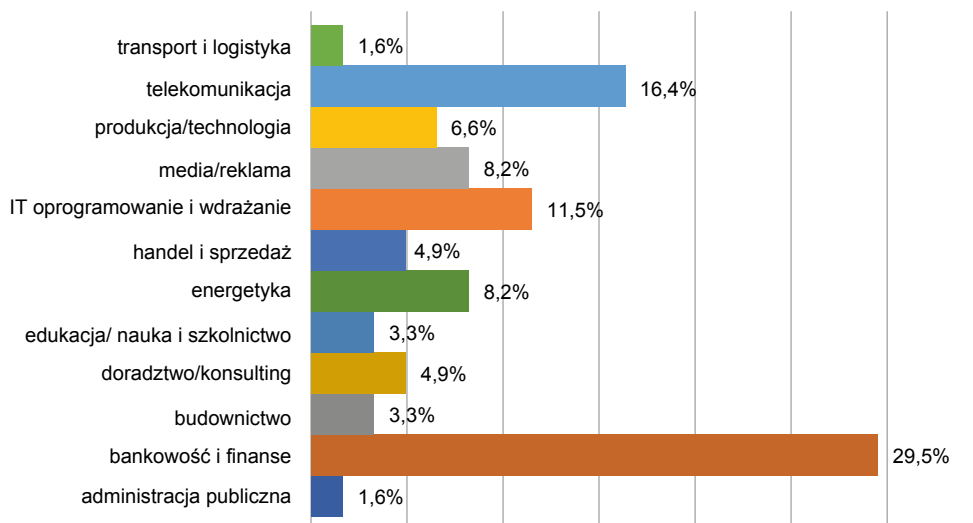
W badaniu uczestniczyli respondenci z szeregu branż i sektorów działalności przedsiębiorstwa. Co trzecia osoba pracowała w bankowości i finansach (29,5%), drugą najliczniejszą grupę stanowili przedstawiciele sektora telekomunikacyjnego (16,4%), a co dziesiąty ankietowany reprezentował IT oprogramowanie i wdrażanie (11,5%). Ze względu na niewielką próbę 61 respondentów, jednym z ograniczeń badania była wyraźna dominacja trzech branż, w tym największej – finansów i bankowości. Taka charakterystyka próby, pomimo że mało różnorodna, pozwoliła na interesującą obserwację, o czym będzie mowa w dalszej części tego raportu. Rozkład sektorów reprezentowanych przez uczestników badania został przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 1. Struktura stanowisk zajmowanych przez członków próby



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Rozkład sektorów reprezentowanych przez uczestników badania



Źródło: opracowanie własne.

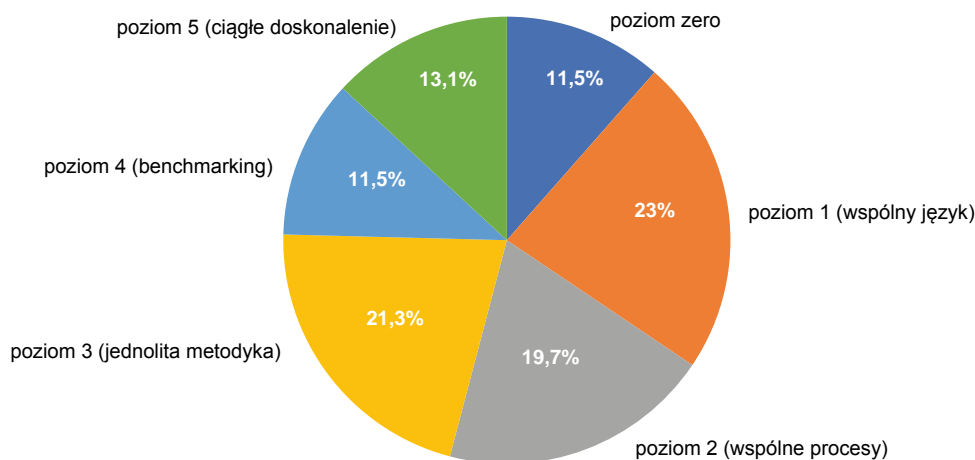
W przypadku pytania o poziom dojrzałości projektowej badanej organizacji prawie co czwarty respondent (23%) odpowiedział, że znajduje się na pierwszym poziomie, czyli jej pracownicy mają podstawową wiedzę o zarządzaniu projektami i używają jednolitej terminologii w realizacji projektów. Nieco więcej niż co piąty badany (21,3%) uważa, że jego firmę można scharakteryzować jako taką, która dostrzega efekt synergii wynikający z połączenia wszystkich metod pracy w jedną metodykę zarządzania projektami (poziom 3). Na trzecim miejscu (19,7%) znaleźli się respondenci, którzy wiedzą, że wspólne procesy muszą być zdefiniowane i udoskonalane dla powtarzalności sukcesu projektów (poziom 2). Poziom zerowy został scharakteryzowany jako taki, na którym członkowie organizacji nie posiadają podstawowej wiedzy o zarządzaniu projektami. Na poziomie czwartym pracownicy dostrzegają, że udoskonalanie procesów jest niezbędne do utrzymania przewagi

konkurencyjnej. Poziom piąty oznacza, że organizacja prowadzi ciągłą ewaluację procesów i udoskonala własną metodykę zarządzania projektami. Poziom dojrzałości projektowej badanych organizacji został przedstawiony na rysunku 3.

Respondentom zadano też pytanie, które podejście do zarządzania jest im bliższe w realizowanych przez nich projektach. Ponad połowa ankietowanych stwierdziła, że preferują zarządzanie projektami z wykorzystaniem metodyk zwinnych (55% odpowiedzi), podczas gdy metodyki tradycyjne cieszyły się popularnością 45% badanej próby.

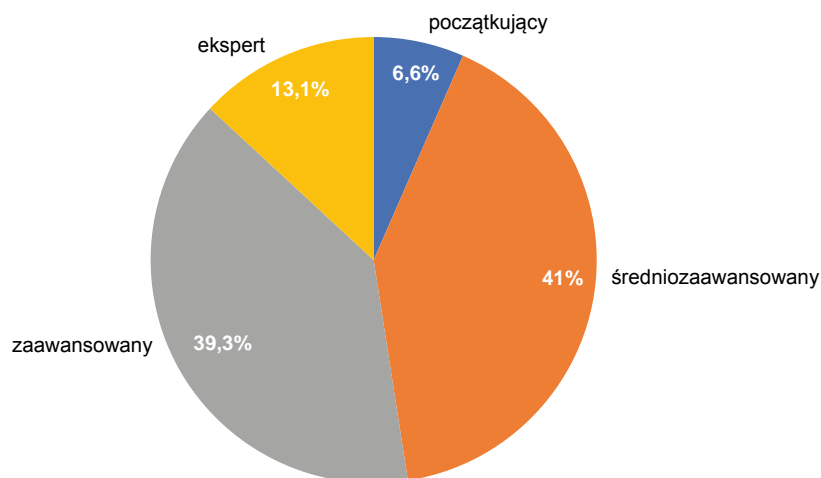
Ankietowani zostali również poproszeni o określenie swojego poziomu wiedzy dotyczącej zarządzania projektami. Zdecydowanie przeważały odpowiedzi średniozaawansowany (41,0%) oraz zaawansowany (39,3%). Rozkład poziomu wiedzy respondentów na temat zarządzania projektami został przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 3. Poziom dojrzałości projektowej badanych organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Poziom wiedzy respondentów z zakresu zarządzania projektami



Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby przeprowadzenia pogłębionej analizy statystycznej otrzymanych wyników opracowano listę pięciu hipotez badawczych w celu identyfikacji istotnych zależności pomiędzy zmiennymi ujętymi w badaniu.

H.1. Praktyki gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się z poziomem korzyści osiągniętych w projektach.

- H.1.1. Praktyki gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się ze spełnianiem wymagań technicznych projektu.
- H.1.2. Praktyki gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się z zapobieganiem opóźnieniom w projekcie.
- H.1.3. Praktyki gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się z oszczędnościami w projekcie.

H.2. Wykorzystywane techniki i narzędzia gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się ze specyfiką organizacji.

- H.2.1. Wykorzystywane techniki i narzędzia gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się z sektorem prowadzonej działalności.
- H.2.2. Wykorzystywane techniki i narzędzia gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się z poziomem dojrzałości organizacji.
- H.2.3. Wykorzystywane techniki i narzędzia gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się z podejściem do zarządzania projektami (tradycyjne lub zwinne).

H.3. Postrzeganie trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych w istotny sposób wiąże się z charakterystyką respondentów.

- H.3.1. Postrzeganie trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych w istotny sposób wiąże się z indywidualnym poziomem wiedzy respondentów na temat zarządzania projektami.

- H.3.2. Postrzeganie trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych w istotny sposób wiąże się z indywidualnym poziomem doświadczenia respondentów w zarządzaniu projektami.

H.4. Pomiędzy kulturą organizacji a praktykami gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych występują istotne zależności.

H.5. Pomiędzy praktykami gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych występują istotne zależności.

Wyniki badań ankietowych

Przed przystąpieniem do analizy wyników badań wykonano analizę częstości, analizę podstawowych statystyk opisowych, analizę korelacji ze współczynnikami rho Spearmana oraz serie testów niezależności chi-kwadrat. Za poziom istotności przyjęto wartość $\alpha = 0,05$. W celu zbadania czy spełnione zostało założenie o zgodności rozkładów mierzonych zmiennych ilościowych z rozkładem normalnym, w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę podstawowych statystyk opisowych wraz z testem Kołmogorowa–Smirnowa. Analizie poddano te zmienne ilościowe, które wykorzystano do przeprowadzenia testów opisywanych w dalszej części artykułu. W każdym przypadku wynik testu normalności rozkładu okazał się istotny statystycznie.

Podobnie jak w innych tego rodzaju badaniach (Spałek, 2013a; Wyrozębski, 2011) respondenci byli proszeni o wskazanie, w jakim stopniu podane stwierdzenia dotyczą ich organizacji lub jak często określone działania są w niej podejmowane. Respondentom przedstawiono dziewięć stwierdzeń:

1. W trakcie planowania projektu identyfikowane są źródła ewentualnych doświadczeń z poprzednich projektów potrzebne do jego realizacji.
2. Rozpoczynając projekt, mogą odwołać się do doświadczeń projektowych z wcześniejszych przedsięwzięć w mojej organizacji.

3. Poziom wiedzy i kompetencji zespołów projektowych jest właściwy z punktu widzenia wymagań realizowanych projektów.
4. Członkowie zespołu projektowego chętnie dzielą się doświadczeniami z przeprowadzanych projektów.
5. Członkowie zespołu projektowego, którym brakuje doświadczenia, wiedzą skąd (z jakich źródeł) mogą je pozyskać.
6. W trakcie projektu dokumentuje się zdobywane doświadczenia projektowe.
7. Na zakończenie projektu odbywa się spotkanie podsumowujące projekt.
8. Doświadczenia projektowe zdobywane w zespołach są wykorzystywane w innych projektach.
9. Biuro zarządzania projektami (PMO) pomaga zespołom uzyskać dostęp do doświadczeń z poprzednich projektów na potrzeby realizacji nowych projektów.

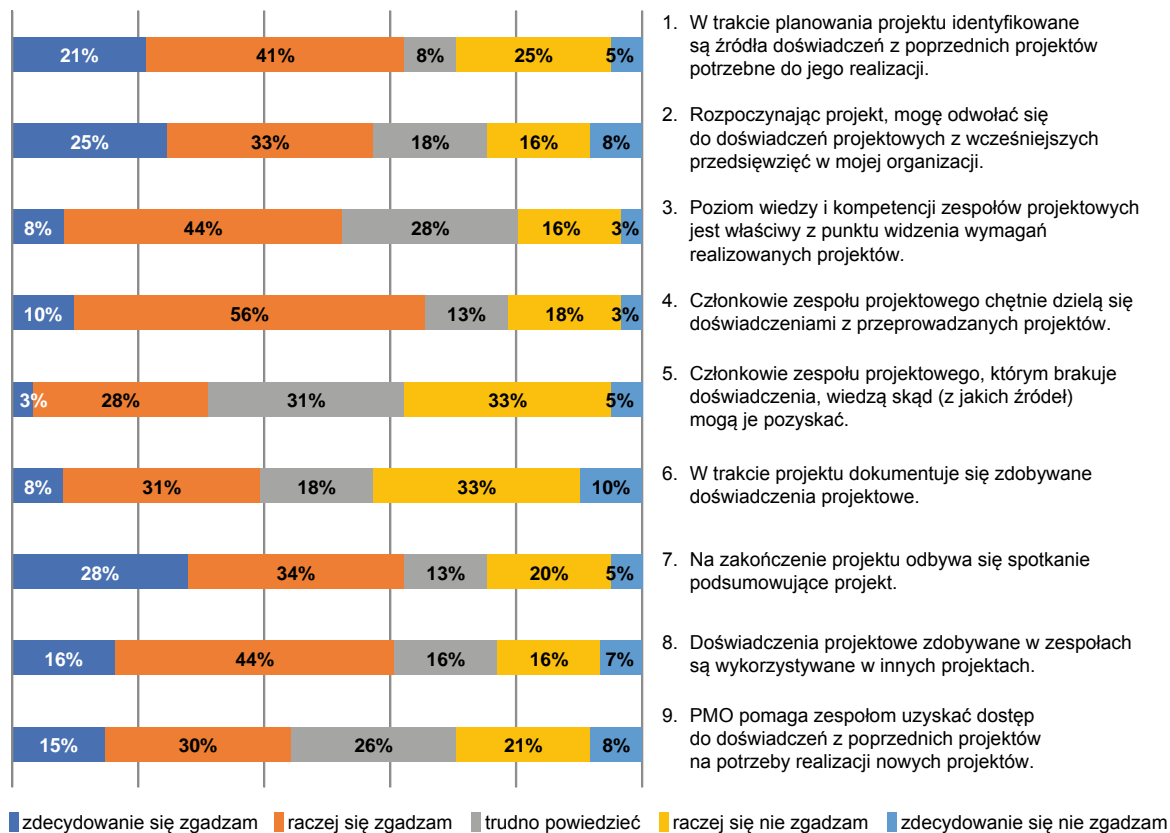
Zbiornicze zestawienie częstości wskazań realizacji poszczególnych praktyk gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych zostało przedstawione na rysunku 5. Do trzech najczęściej pojawiających się odpowiedzi – po zsumowaniu częstości występowania „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam” – należy zaliczyć w pierwszej kolejności stwierdzenie, że „członkowie zespołu projektowego chętnie dzielą się doświadczeniami z przeprowadzanych projektów”

(56% odpowiedzi „raczej się zgadzam” i 10% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”). Kolejne to ex aequo: „w trakcie planowania projektu identyfikowane są źródła ewentualnych doświadczeń z poprzednich projektów potrzebne do jego realizacji” (41% odpowiedzi „raczej się zgadzam” i 21% „zdecydowanie się zgadzam”) oraz „na zakończenie projektu odbywa się spotkanie podsumowujące projekt” (34% odpowiedzi „raczej się zgadzam” i 28% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”).

W próbie przebadanej pod kątem technik i narzędzi gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych (możliwość wielokrotnego wyboru) najczęściej wykorzystywane były „kontakty z innymi kierownikami projektów” (75,4% odpowiedzi), a następnie kolejno znalazły się: „repozytoria wiedzy/danych” (44,3% odpowiedzi) oraz „opisy przypadków projektowych (case studies)” (39,3% odpowiedzi) i „biuro zarządzania projektami (PMO)” (37,7% odpowiedzi). Wykaz technik i narzędzi gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych przedstawiony został na rysunku 6.

Kolejne pytanie wielokrotnego wyboru dotyczyło trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych. Najczęściej respondenci wskazywali „zbyt napięty harmonogram” projektu (50,9% odpowiedzi). Kolejną przeszkodą zidentyfikowaną przez badaną grupę była „sztywność istniejących standardów organizacyjnych” (49,2% odpowiedzi).

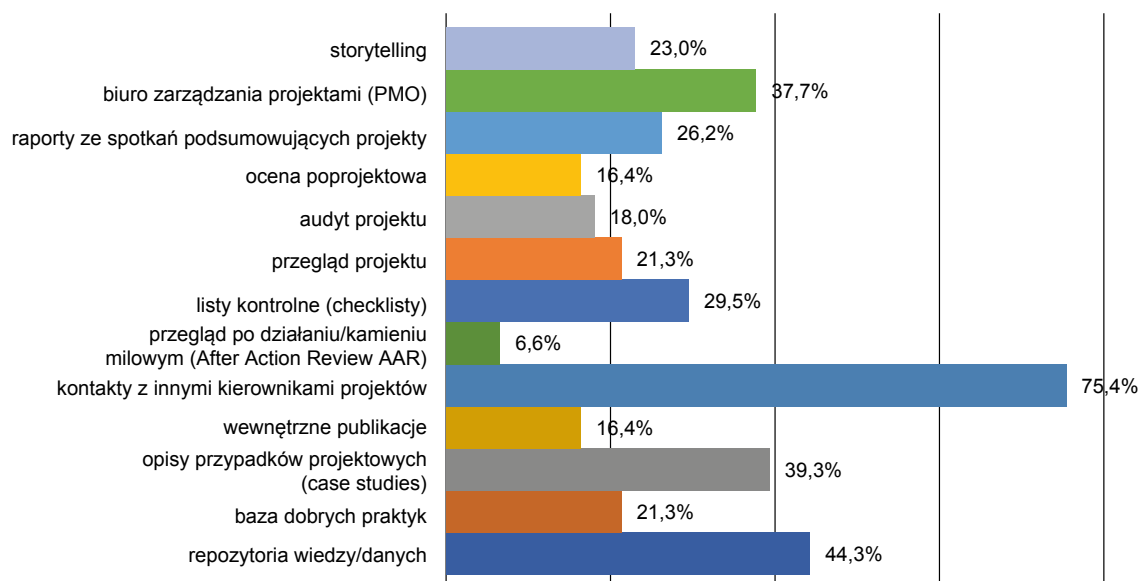
Rysunek 5. Zbiornicze zestawienie częstości stosowania praktyk gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych



Źródło: opracowanie własne.

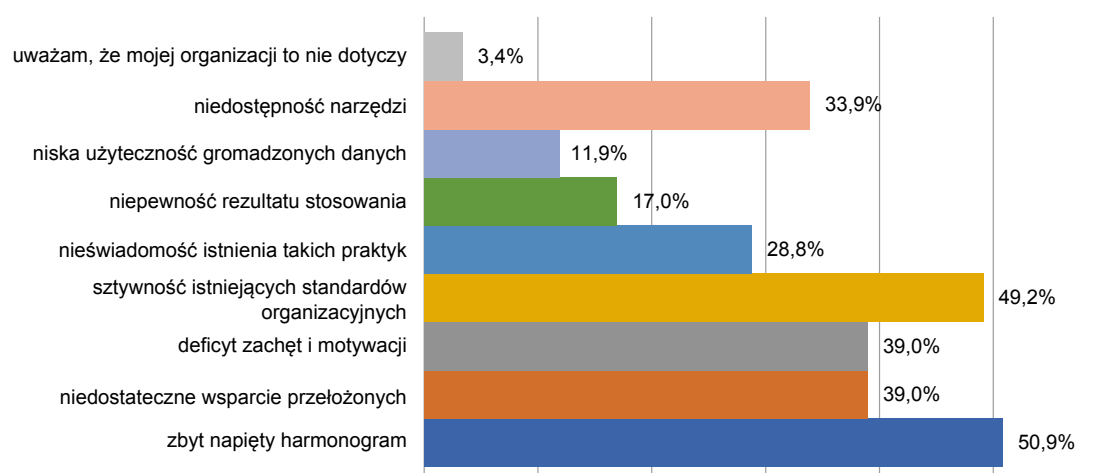
Wykorzystanie doświadczeń z realizacji projektów...

Rysunek 6. Techniki i narzędzia gromadzenia i stosowania doświadczeń z projektów



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych



Źródło: opracowanie własne.

W równym stopniu ankietowanym przeszkadzały „niedostateczne wsparcie przełożonych” oraz „deficyt zachęt i motywacji” (39,0% odpowiedzi). Wykaz trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych został przedstawiony na rysunku 7.

W celu weryfikacji hipotez postawionych w ramach badania przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics w wersji 25.

H.1. Praktyki gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się z poziomem korzyści osiągniętych w projektach.

W celu weryfikacji pierwszej hipotezy postawionej w ramach badania mówiącej o związku praktyk gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych z poziomem korzyści osiągniętych w projektach

przeprowadzono analizę korelacji ze współczynnikiem rho Spearmana.

Na uwagę zasługują trzy najsilniejsze korelacje ze wszystkich istotnych statycznie wyników zaprezentowanych w tabeli 1. Pierwsze dwa związki odkryto pomiędzy deklarowaniem możliwości obniżania kosztów projektu a wykorzystywaniem doświadczeń projektowych zdobywanych w zespołach w innych projektach (związek umiarkowany 0,35) oraz dzieleniem się doświadczeniem z przeprowadzanych projektów przez członków zespołu (związek umiarkowany 0,31). Kolejny ważny związek istotny statystycznie występuje w przypadku ustrzegania się opóźnień w projekcie a organizowaniem spotkania podsumowującego na koniec projektu (związek umiarkowany 0,31). Pozostałe istotnie statystycznie związki zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Współczynniki korelacji rho Spearmana dla odpowiedzi na pytania o praktyki stosowania i gromadzenia doświadczeń projektowych oraz poziom korzyści osiągniętych w projektach (tylko wyniki istotne statystycznie)

	Dostęp do doświadczeń projektowych pozwala mi w lepszym stopniu spełnić wymagania techniczne projektu.	Dostęp do doświadczeń projektowych pozwala mi ustrzec się opóźnień w projekcie.	Dostęp do doświadczeń projektowych pozwala mi obniżyć koszty projektu.
W trakcie planowania projektu identyfikowane są źródła doświadczeń z poprzednich projektów.	0,15	0,28*	0,30*
Rozpoczynając projekt, mogę odwołać się do doświadczeń projektowych z wcześniejszych przedsięwzięć.	0,27*	0,25	0,25
Członkowie zespołu projektowego chętnie dzielą się doświadczeniami z przeprowadzanych projektów.	0,17	0,13	0,31*
Na zakończenie projektu odbywa się spotkanie podsumowujące projekt.	0,14	0,31*	0,28*
Doświadczenia projektowe zdobywane w zespołach są wykorzystywane w innych projektach.	0,21	0,19	0,35**

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

H.2. Wykorzystywane techniki i narzędzia gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych istotnie wiążą się ze specyfiką organizacji.

W celu weryfikacji kolejnej hipotezy postawionej w ramach badania mówiącej o związku technik i narzędzi gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych ze specyfiką organizacji przeprowadzono serię testów niezależności chi-kwadrat. W pierwszej kolejności zbadano związek technik i narzędzi gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych z poziomem dojrzałości projektowej organizacji.

Ze względu na złamane założenie o minimalnych oczekiwaniach liczebności komórek zmienna poziom dojrzałości, oryginalnie wyrażająca się na sześciu poziomach, została zoperacjonalizowana do trzech poziomów. Pełnej analizie poddane zostały następu-

jące techniki i narzędzia: repozytoria wiedzy, opisy przypadków projektowych (case studies), kontakty z innymi kierownikami projektów, listy kontrolne (checklisty), raporty ze spotkań podsumowujących projekty oraz biuro zarządzania projektami. Wyniki dla pozostałych technik i narzędzi nie zostały zaraportowane ze względu na złamane założenie liczebności komórek. Jedynie stosowanie repozytoriów wiedzy jest istotnie statystycznie związane z poziomem dojrzałości organizacji. Na podstawie skorygowanych standaryzowanych reszt stwierdzono istotny nadmiar obserwacji badanych na zaawansowanym poziomie, którzy stosują tę metodę gromadzenia doświadczeń. Wartość V Craméra wskazuje na umiarkowaną siłę efektu. Wyniki analiz zostały zaprezentowane w tabeli 2. W przypadku case studies, kontaktów z innymi kierownikami projektów, list kontrolnych, raportów

Tabela 2. Tabela krzyżowa dla technik i narzędzi gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych oraz poziomu dojrzałości projektowej organizacji (tylko wyniki istotne statystycznie)

		Poziom dojrzałości projektowej organizacji			χ^2	p	V_c	
		Podstawowy	Średnio-zaawansowany	Zaawansowany				
Repozytoria wiedzy	Nie stosuje	N	14	14	6,76	0,034	0,34	
		%	43,80%	43,80%				12,50%
			(1,7)	(0,5)				(-2,5)
	Stosuje	N	6	10				11
		%	22,20%	37,00%				40,70%
			(-1,7)	(-0,5)				(2,5)

Uwaga. Standaryzowane reszty zostały zamieszczone w nawiasach pod obserwowanymi częstościami. N – liczebność; χ^2 – wynik testu chi-kwadrat; p – istotność; V_c – wartość V Craméra.

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie doświadczeń z realizacji projektów...

ze spotkań i biura zarządzania projektami nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności z poziomem dojrzałości projektowej organizacji.

Następnie wykonano analogiczną do poprzedniej analizę testami niezależności chi-kwadrat, tym razem zestawiając częstotliwości stosowania technik i narzędzi gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych z częstotliwościami pracy w metodologii tradycyjnej lub zwinnej. W wyniku przeprowadzonych analiz nie stwierdzono istotnych zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Wybór technik i narzędzi gromadzenia i wykorzystywania doświadczeń projektowych nie zależy od podejścia do zarządzania projektami.

Hipoteza mówiąca o występowaniu związku pomiędzy wykorzystaniem technik i narzędzi gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych a sektorem prowadzonej działalności nie została poddana weryfikacji statystycznej ze względu na zbyt małą próbę badawczą.

Uwidoczniony w badaniu empirycznym brak wykorzystania jednego z narzędzi gromadzenia doświadczeń projektowych, jakim jest PMO, potwierdza słuszność wytycznych i kluczowych warunków wdrożenia modelu zarządzania wiedzą projektową w organizacjach, które zostały zaproponowane przez autora w opublikowanym badaniu jakościowym (Pawlak, 2019).

H.3. Postrzeganie trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych w istotny sposób wiąże się z charakterystyką respondentów.

W celu weryfikacji kolejnej hipotezy postawionej w ramach badania mówiącej o związku postrzegania trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń

projektowych z charakterystyką respondentów przeprowadzono analizę testami niezależności chi-kwadrat. W pierwszej kolejności zestawiono częstotliwości stwierdzeń występowania trudności z indywidualnym poziomem wiedzy o zarządzaniu projektami. Zmienna wyrażająca poziom wiedzy o zarządzaniu projektami na potrzeby tej analizy została zoperacjonalizowana do dwóch poziomów ze względu na wyraźne złamanie założenia o minimalnych oczekiwanych liczebnościach komórek. Na podstawie przeprowadzonych analiz nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Deklarowane przez badanych występowanie trudności nie jest związane z deklarowanym przez nich poziomem wiedzy o zarządzaniu projektami.

Następnie wykonano analogiczne do poprzednich analizy testami niezależności chi-kwadrat, tym razem dla częstotliwości deklarowania trudności oraz poziomu doświadczenia w zarządzaniu projektami. Zmienna wyrażająca poziom doświadczenia w zarządzaniu projektami również została zoperacjonalizowana do dwóch poziomów. Na podstawie wyników zaprezentowanych w tabeli 3 stwierdzono istotny związek deklarowanego poziomu doświadczenia w zarządzaniu projektami z deklaracją występowania trudności w postaci deficytu zachęty i motywacji oraz trudnością w postaci niedostępności narzędzi. Na podstawie skorygowanych standaryzowanych reszt stwierdzono istotną nadreprezentację badanych na poziomie podstawowym, którzy nie stwierdzają tego problemu oraz nadreprezentację badanych na poziomie zaawansowanym, którzy deklarują występowanie tej trudności. Wartość phi Yule'a wskazuje odpowiednio na słabą i umiarkowaną siłę efektu.

Tabela 3. Tabela krzyżowa dla trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych oraz poziomu doświadczenia w zarządzaniu projektami (tylko wyniki istotne statystycznie)

			Poziom doświadczenia w zarządzaniu projektami		χ^2	<i>p</i>	<i>phi</i>
			Podstawowy	Zaawansowany			
Deficyt zachęty i motywacji	Nie występuje	<i>N</i>	22	15	4,22	0,040	0,27
		%	59,50%	40,50%			
			(2,1)	(-2,1)			
	Występuje	<i>N</i>	7	15			
		%	31,80%	68,20%			
			(-2,1)	(2,1)			
Niedostępność narzędzi	Nie występuje	<i>N</i>	15	24	5,26	0,022	-0,30
		%	38,50%	61,50%			
			(-2,3)	(2,3)			
	Występuje	<i>N</i>	14	6			
		%	70,00%	30,00%			
			(2,3)	(-2,3)			

Uwaga. Standaryzowane reszty zostały zamieszczone w nawiasach pod obserwowanymi częstościami. *N* – liczebność; χ^2 – wynik testu chi-kwadrat; *p* – istotność; V_c – wartość *V* Craméra.

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki niniejszego badania ilościowego uzupełniają wiedzę na temat trudności w stosowaniu praktyk doświadczeń projektowych opisaną przez autora w publikacji z badań jakościowych (Pawlak, 2019). Nowością i wnioskiem z tej obserwacji może być sformułowanie zalecenia mówiącego o tym, że należy poszukiwać innych przyczyn pojawiających się trudności w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych. Być może źródła powstawania trudności trzeba upatrywać wewnątrz organizacji np. w kulturze organizacyjnej, której analiza jest przedmiotem weryfikacji kolejnej hipotezy badawczej.

H.4. Pomiędzy kulturą organizacji a praktykami gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych występują istotne zależności.

W celu weryfikacji kolejnej hipotezy postawionej w ramach badania mówiącej o związku kultury

organizacyjnej w modelu Hofstede z praktykami gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych przeprowadzono analizę korelacji ze współczynnikiem rho Spearmana. Na uwagę zasługują trzy najsilniejsze korelacje ze wszystkich przedstawionych istotnych statystycznie wyników z tabeli 4. Pierwszą dodatnią korelację odkryto pomiędzy identyfikowaniem źródeł doświadczeń z poprzednich projektów a stwierdzeniem, że praca powinna dawać poczucie własnego rozwoju i umożliwić wyrażanie siebie (wymiar indywidualizm w modelu Hofstede) (związek umiarkowany 0,33). Z kolei chęć dzielenia się doświadczeniami przez członków zespołu projektowego istotnie statystycznie, dodatnio koreluje z twierdzeniem o konieczności tworzenia szczegółowych procedur i harmonogramów (wymiar unikanie niepewności w modelu Hofstede) (związek umiarkowany 0,38). Wykorzystywanie doświadczeń projektowych zdobywanych w zespołach przy innych

Tabela 4. Współczynniki rho Spearmana dla korelacji pomiędzy wymiarami kultury organizacyjnej a praktykami gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych (tylko wyniki istotne statystycznie)

	Decyzje podejmowane są centralnie.	Decyzje są zdecentralizowane.	Konieczność tworzenia szczegółowych harmonogramów.	Konieczność gwarantowania autonomii.	Praca powinna dawać poczucie własnego rozwoju.	Współdziałanie, lojalność, harmonia i uznanie autorytetów są podstawami współpracy.	Ścieżka awansu i kariery jest jasno określona.	Tworzenie atmosfery sympatii, wzajemnego szacunku.
Identyfikowanie źródeł doświadczeń z poprzednich projektów.	-0,05	-0,09	0,10	-0,09	0,33*	0,20	0,03	0,07
Odwoływanie się do doświadczeń projektowych z wcześniejszych przedsięwzięć.	0,09	-0,01	0,27*	-0,18	0,30*	0,27*	0,02	0,14
Doświadczenia projektowe zdobywane w zespołach są wykorzystywane w innych projektach.	0,10	-0,26*	0,22	-0,15	0,37**	0,16	0,06	0,08
Członkowie zespołu projektowego chętnie dzielą się doświadczeniami z przeprowadzanych projektów.	0,18	-0,04	0,38**	-0,14	0,12	0,16	0,24	0,01
Członkowie zespołu projektowego, którym brakuje doświadczenia, wiedzą, skąd mogą je pozyskać.	0,07	0,02	0,29*	-0,04	-0,09	0,10	0,14	0,23

** p < 0,01; * p < 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie doświadczeń z realizacji projektów...

projektach koreluje również istotnie statystycznie oraz dodatnio z twierdzeniem, że praca powinna dawać poczucie własnego rozwoju i umożliwić wyrażanie siebie (związek umiarkowany 0,37). Pozostałe istotnie statystycznie zależności zostały zaprezentowane w tabeli 4.

Nowością w tym badaniu jest potwierdzony związek pomiędzy korzystaniem z praktyk gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych a kulturą organizacyjną, której zbadanie było jednym z zaleceń wskazanych przez autora w opublikowanym badaniu jakościowym (Pawlak, 2019).

H.5. Pomiędzy praktykami gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych występują istotne zależności.

W celu weryfikacji ostatniej hipotezy postawionej w ramach badania przeprowadzono analizę korelacji ze współczynnikiem rho Spearmana.

Trzy najsilniejsze korelacje z tabeli 5 z istotnymi statystycznie wynikami zaobserwowano w przypadku identyfikowania źródeł doświadczeń z poprzednich projektów a odwoływaniem się do doświadczeń projektowych z wcześniejszych przedsięwzięć (związek silny 0,65) oraz wykorzystywaniem doświadczeń projektowych z innych przedsięwzięć (związek bardzo silny 0,74). Trzecią najsilniejszą korelację wykazano pomiędzy odwoływaniem się do doświadczeń projektowych z wcześniejszych przedsięwzięć a wykorzystywaniem doświadczeń projektowych z innych przedsięwzięć (związek silny 0,62). Pozostałe zależności zostały zaprezentowane w tabeli 5.

Wyniki korelacji przedstawione w tabeli 5 potwierdzają wyniki podobnych badań w zakresie praktyk zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach (Wyrozębski, 2011). Nowością w niniejszym badaniu ilościowym w porównaniu do badania jakościowego (Pawlak, 2019) tego samego autora jest wskazanie dziewięciu dobrych praktyk gromadzenia

Tabela 5. Współczynniki rho Spearmana dla korelacji pomiędzy praktykami gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Identyfikowanie źródeł doświadczeń z poprzednich projektów.	1	0,65***	0,50***	0,35**	0,23	0,32*	0,48***	0,74***	0,39**
2. Odwoływanie się do doświadczeń projektowych z wcześniejszych przedsięwzięć.		1	0,53***	0,50***	0,26*	0,49***	0,41**	0,62***	0,39**
3. Poziom wiedzy i kompetencji zespołów projektowych jest właściwy z punktu widzenia wymagań realizowanych projektów.			1	0,46***	0,35**	0,44**	0,49***	0,42**	0,31*
4. Członkowie zespołu projektowego chętnie dzielą się doświadczeniami z przeprowadzanych projektów.				1	0,51***	0,41**	0,45***	0,50***	0,23
5. Członkowie zespołu projektowego, którym brakuje doświadczenia, wiedzą skąd mogą je pozyskać.					1	0,43**	0,21	0,18	0,23
6. W trakcie projektu dokumentuje się zdobywane doświadczenia projektowe.						1	0,53***	0,41**	0,47***
7. Na zakończenie projektu odbywa się spotkanie podsumowujące projekt.							1	0,43**	0,30*
8. Doświadczenia projektowe zdobywane w zespołach są wykorzystywane w innych projektach.								1	0,47***
9. Biuro zarządzania projektami pomaga zespołom w dostępie do doświadczeń z poprzednich projektów.									1

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

i stosowania doświadczeń projektowych. Jak pokazują wyniki bieżącego badania empirycznego, występująca wysoka korelacja sytuuje analizowane dziesięć praktyk jako prerekwizyt wdrożenia rozwiązań związanych z gromadzeniem i stosowaniem doświadczeń z projektów.

Podsumowanie i dyskusja wyników

Niniejsze badanie empiryczne ma unikalny charakter w skali krajowej literatury przedmiotu. Do tej pory przeprowadzane były jedynie ogólne badania praktyk zarządzania wiedzą projektową (Spalek, 2013b; Wyrozębski, 2011, 2012) w polskich organizacjach, bez koncentrowania się na doświadczeniach projektowych. Natomiast w czasopiśmiennictwie anglojęzycznym (Ajmal i in., 2010; Duffield i Whitty, 2015, 2016; Schindler i Eppler, 2003; Williams, 2007) temat budzi zainteresowanie badaczy i były już szeroko przeprowadzane prace badawcze w zakresie praktyk stosowania doświadczeń projektowych. Wyniki niniejszego opracowania pozwoliły na wypełnienie luki badawczej we fragmentarycznej polskiej literaturze przedmiotu na temat praktyk stosowania doświadczeń z przeprowadzanych projektów w polskich organizacjach zorientowanych projektowo.

Podjętym wysiłkiem dyskusji otrzymanych wyników z rezultatami badań obcych należy zwrócić uwagę na badanie Nicka Milnona (2010), które pokazuje, że 60% organizacji, które wdrożyły proces korzystania z doświadczeń projektowych było niezadowolonych z efektów. W innym badaniu 62% z 522 praktykujących kierowników projektów przyznało, że mając do dyspozycji proces uczenia się z dotychczasowych projektów, tylko 11% wykorzystywało go w praktyce (Williams, 2007). Carla O'Dell i Cindy Hubert (2011) podkreślają, że proces zarządzania wiedzą z projektów nie jest efektywny, ponieważ gromadzone doświadczenia nie są internalizowane wewnątrz organizacji. Wyniki niniejszego badania w sensie ogólnym potwierdzają przytoczone powyżej rezultaty badań obcych. Jak pokazują wyniki weryfikacji hipotezy pierwszej, istotne statystycznie analizy dotyczą jedynie wybranych praktyk gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych, co może oznaczać, że respondenci nie stosują dostępnych narzędzi mimo dostrzegania korzyści w ich wykorzystaniu w przeprowadzanych projektach.

W procesie weryfikacji hipotezy drugiej nie udało się wykazać, że sektor prowadzonej działalności wiąże się z wykorzystywaniem technik i narzędzi gromadzenia i stosowania doświadczeń projektowych. Literatura przedmiotu wskazuje cztery sektory, w których korzystanie z doświadczeń projektowych jest inherentną częścią prowadzonej działalności. Należą do nich sektor lotniczy, opieka medyczna, sektor kolejowy oraz sektor energii atomowej (Duffield i Whitty, 2015). W niniejszym badaniu nie udało się potwierdzić tej zależności, ponieważ złamane zostało założenie o minimalnych oczekiwaniach liczebności komórek. Powyższa obserwacja wskazuje na ogra-

niczenie badania związane z liczebnością próby badawczej. Taka sytuacja wymusiła również konieczność grupowania odpowiedzi ankietowanych na potrzeby testów statystycznych. W związku z powyższym, badanie należy potraktować jako pilotażowe i wskazujące na potrzebę przeprowadzenia kolejnych badań w przyszłości na większej próbie w poszukiwaniu silniejszych związków pomiędzy zmiennymi.

Zaskakującym i niespodziewanym rezultatem badania w zakresie technik i narzędzi było wysokie wskazanie użyteczności techniki storytellingu jako narzędzia rozpowszechniania zgromadzonych doświadczeń z projektów. Pogłębiona analiza próby wykazała, że może to mieć związek z faktem, że znaczna grupa respondentów reprezentowała to samo przedsiębiorstwo stosujące wybraną technikę. Autor tego opracowania planuje pogłębione analizy i badania jakościowe w zakresie stosowania storytellingu w organizacjach i wskazuje ten obszar jako potencjalny kierunek dalszych badań.

Wyniki analizy zależności opisanych hipotezą trzecią, mówiącą o trudnościach w gromadzeniu i stosowaniu doświadczeń projektowych a charakterystyką respondentów ujawniły, że deklarowane przez badanych występowanie trudności nie jest związane z ich poziomem wiedzy o zarządzaniu projektami. Stwierdzono jedynie istotny związek poziomu doświadczenia z deklaracją występowania trudności w postaci deficytu zachęty i motywacji oraz trudnością w postaci niedostępności narzędzi.

Nowością z punktu widzenia tego rodzaju badań w kraju oraz istotną wartością dla praktyki gospodarczej są wyniki analiz dotyczących hipotezy czwartej mówiącej o występowaniu istotnych zależności między kulturą organizacji a praktykami doświadczeń projektowych. Podstawą do sformułowania takiej hipotezy były wyniki badań prezentowane w obcojęzycznej literaturze przedmiotu (Ajmal i Koskinen, 2008; Alavi i in., 2006; Donate i Guadamillas, 2010; Wiewiora, i in., 2012, 2014) wskazujące na występowanie istotnych zależności między zmiennymi. Kultura organizacyjna była również opisywana przez autora w jego badaniu jakościowym (Pawlak, 2019) jako znaczący element doskonalenia praktyk związanych z zarządzaniem wiedzą z projektów, co zostało potwierdzone w niniejszym badaniu ilościowym.

Reasumując, wyniki niniejszych badań są zgodne z przeprowadzonymi studiami literatury (Kerzner, 2009; Williams, 2007; Wyrozębski, 2014), potwierdzają teorie prezentowane w czasopiśmiennictwie (Chirumalla, 2016; Williams, 2016; Paver i Duffield, 2019) oraz ugruntowują przytoczone praktyki stosowania (KPMG, 2019).

Bibliografia

Ajmal, M., Helo, P. i Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156–168. <https://doi.org/10.1108/13673271011015633>

- Ajmal, M. i Koskinen, K. (2008). Knowledge transfer in project based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7–15. <https://doi.org/10.1002/pmj.20031>
- Alavi, A., Kayworth, T. R. i Leidner, D. E. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-122220307>
- Chirumalla, K. (2016). Organizing lessons learned practice for product-service innovation. *Journal of Business Research*, 69(11), 4986–4991. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.065>
- Donate, M. J. i Guadamillas, F. (2010). The effect of organisational culture on knowledge management and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82–94. <https://doi.org/10.1002/kpm.344>
- Drucker, P. F. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Duffield, S. i Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311–324. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.004>
- Duffield, S. i Whitty, S. J. (2016). Application of the Systemic Lessons Learned Knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1280–1293. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.07.001>
- Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- KPMG. (2019). *Project Management. Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/10/pl-raport-kpmg-pt-project-management-zarządzanie-projektami-w-przedsiębiorstwach-działających-w-polsce.pdf>
- Kucharska, W. i Bedford, D. (2019). Love your mistakes! – they help you adapt to change. The new scale of learning culture. *Working Paper Series A (Economics, Management, Statistics)*, 8(60). https://ezarządzanie.zie.pg.gda.pl/apps/WorkingPapers/WP_GUTFME_A_60_KucharskaBedford.pdf
- Milton, N. (2010). *The lessons learned handbook: Practical approaches to learning from experience*. Chandos Publishing.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- O'Dell, C. i Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: how knowledge management is changing the way we do business*. John Wiley & Sons.
- Paver, M. i Duffield, S. (2019). Project management lessons learned: “The elephant in the room”. *Journal of Modern Project Management*, 6(3), 104–125.
- Pawlak, R. (2019). Praktyczne aspekty stosowania wybranego modelu zarządzania wiedzą z doświadczeń projektowych. *e-mentor*, 4(81), 47–62. <https://doi.org/10.15219/em81.1434>
- Schindler, M. i Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219–228. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00096-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00096-0)
- Spalek, S. (2013a). Dzielenie się wiedzą projektową w polskich przedsiębiorstwach. Zarys problematyki. *Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance*, 11(2), 305–315.
- Spalek, S. (2013b). Gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy projektowej w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego w Polsce. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 11(4), 303–317.
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunaryah, B. i Coffey, V. (2012). Uncovering the impact of organisational culture types on the willingness to share knowledge between projects. <https://doi.org/10.13140/2.1.1346.1769>
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunaryah, B. i Brown, K. (2014). Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48–65. <https://doi.org/10.1002/pmj.21407>
- Williams, T. (2007). *Post-project review to gain effective lessons learned*. Project Management Institute.
- Williams, T. (2016). Identifying success factors in construction projects: A case study. *Project Management Journal*, 47(1), 97–112. <https://doi.org/10.1002/pmj.21558>
- Wyrozębski, P. (2011). Praktyki zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach – wyniki badań. *e-mentor*, 5(42), 64–75.
- Wyrozębski, P. (2012). Doskonalenie procesów zarządzania projektami z wykorzystaniem narzędzi zarządzania wiedzą – stan obecny i perspektywy rozwoju. W: Ł. Woźny (red.), *Ekonomia, finanse i zarządzanie w świetle nowych wyzwań gospodarczych* (s. 209–235). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wyrozębski, P. (2014). *Zarządzanie wiedzą projektową*. Difin.
- Wyrozębski, P. (2019). *Biuro zarządzania projektami (PMO)*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Robert Pawlak jest doktorantem w Katedrze Zarządzania Projektami SGH i doświadczonym kierownikiem projektów. Jego zainteresowania naukowe dotyczą zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień takich jak organizacyjne uczenie się, zarządzanie wiedzą w projektach i doświadczenia projektowe.



Klaudia
Bracisiewicz

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji marki z branży medycznej – studium przypadku

The challenges of creating the medical brand visualization strategy – a case study

Abstract

This article presents a communication strategy as an essential element of branding. The author emphasizes the role of such an approach in building identity and creating the name and visual identification for a brand. She presents and discusses crucial elements of the strategic process using the example of a fictitious brand of a dentist's office. Describes several analytical techniques and shows how to use them in practice. The article also provides a short analysis of the Polish dental market in terms of naming and visual identification. Over 2,000 names have been collected and analyzed to present naming trends. The author also raises the problematic issue of designing for the medical market, subject to legal regulations regarding its advertising. Indicates what to pay attention to while developing a communication strategy for a dental office. The work is both theoretical and practical and takes the form of a case study. The text refers to the other authors' works from various scientific fields. It also presents and discusses design techniques used in the creative industry.

Keywords: communication strategy, dentist's office, visual identification, naming, case study, strategic planning, medical law

Wprowadzenie

Współczesny świat oraz dzisiejsza gospodarka są uwarunkowane procesami globalizacji, rozwojem technologii, dynamicznymi działaniami konkurencji oraz wielością wyborów konsumenckich, a na rozwój przedsiębiorstwa w dużym stopniu wpływa wizerunek marki oraz jej siła (Kunde, 2002, s. 17). Podstawowym narzędziem budowania pożądanego wizerunku jest tożsamość marki powstająca w procesie tworzenia strategii komunikacji. Ten niezwykle istotny proces jest dobrze znany projektantom, ekonomistom i marketingowcom, ponieważ konstruowanie wizerunku marek zainicjowano już w latach 40. ubiegłego wieku (Fleischer, 2003, s. 7). Wówczas zaczęto dbać nie tylko o jakość produktów i usług, ale także o sposób przekazywania komunikatów przez przedsiębiorstwo. W reklamach i na opakowaniach pojawił się język wartości i przeżyć, bo to właśnie one miały wpływać na sprzedaż.

Niniejszy artykuł skupia się na problematyce budowania tożsamości, będącej fundamentem strategii komunikacji dla marki z branży medycznej, a konkretniej mówiąc, stomatologii. W tekście zostanie omówiona istota i funkcje strategii komunikacji oraz jej wpływ na działania wizerunkowo-promocyjne. Ponadto zostanie poruszona kwestia nazwy oraz systemu identyfikacji wizualnej marki jako elementów będących nośnikami założeń wypracowanych w strategii komunikacji. Problematyka zostanie omówiona na przykładzie strategii komunikacji dla nieistniejącego gabinetu stomatologicznego – marka została stworzona na potrzeby niniejszej publikacji.

Celowość pracy i metodologia

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wynikające z różnych aspektów problemu występujące podczas budowania tożsamości marki oraz tworzenia strategii komunikacji dla gabinetu stomatologicznego. Branża medyczna jest specyficzną gałęzią rynku, ponieważ prawo krajowe oraz unijne reguluje kwestie związane z jej reklamowaniem. Wszelkie kwestie prawne określa Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (2011). Jednak wymogi prawne nie są jedyną trudnością, przed którą staje projektant, co autorka pokaże w dalszej części pracy.

Drugim celem niniejszego wywodu jest wskazanie, jak wypracować niektóre elementy strategii komunikacji, aby zbudować pożądany wizerunek marki. Praca ma formę studium przypadku.

Studium przypadku jest metodą nawiązującą do idiograficznego podejścia badawczego w naukach społecznych i wpisuje się je do metod jakościowych (Matejun, 2012, s. 350). Jest uniwersalnym narzędziem przekazywania wiedzy (Bernat, 2012, s. 88), ponieważ korzysta z różnych technik, takich jak obserwacja, badania dokumentacji czy wywiady i/lub kwestionariusze ankietowe. Studia przypadków są często i chętnie wykorzystywane w pracach badawczych z zakresu zarządzania (Matejun, 2011, s. 203).

Autorka zdecydowała się na zastosowanie tej metody, ponieważ dzięki niej można szczegółowo opisać wybrane zagadnienie, zwracając uwagę na przyczyny i skutki różnych zjawisk. Artykuł przybrał formę objaśniającego studium przypadku.

Istota i rola strategii komunikacji

Projektowanie strategii komunikacji jest w dużej mierze nastawione na wytwarzanie zróżnicowanych ofert komunikacyjnych, dostosowanych do różnych publiczności. Projektowanie komunikacji czerpie z wielu nurtów – m.in. socjologii, designu czy nauk o komunikacji i mediach i, jako dziedzina interdyscyplinarna, korzysta z rozmaitych metod oraz narzędzi. Kilka przykładowych technik zostanie zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach.

To, co jest istotne w procesie opracowywania strategii komunikacji, to zbudowanie i/lub podkreślenie tożsamości marki, aby w efekcie uzyskać pożądany wizerunek. Warto w tym miejscu wyjaśnić oba pojęcia. W przejrzysty sposób wizerunek i tożsamość definiuje Ewa Pluta (2001):

Wizerunek (image) to sposób, w jaki otoczenie odbiera komunikowaną przez organizację tożsamość za pomocą różnorodnych technik komunikacyjnych, a tożsamość dotyczy własnego obrazu wykreowanego przez organizację. Wizerunek powstaje w otoczeniu, jest obcym obrazem – jest zbiorem wyobrażeń, zarówno racjonalnych, jak i emocjonalnych, powstałych zarówno jako efekt działań programowych,

jak też nieświadomych zachowań. Image, jaki powstaje w umyśle każdego odbiorcy, nie może być bezpośrednio zarządzany. Kierownictwo poszukuje sposobów wpływu na wizerunek organizacji, ale może to tylko zrobić poprzez zarządzanie tożsamością. (s. 32)

W podobnym kierunku w swoich rozważaniach zmierza również Michael Fleischer (2003), podkreślając, że:

Corporate identity to wizerunek organizacji skonstruowany na użytek rynku i samej organizacji, uwzględniający zarówno jej autoocencę, jak i zewnętrzne elementy konstruktywne wynikłe z analizy rynku komunikacyjnego i z wiedzy na temat funkcjonowania wizerunków. Corporate image natomiast dotyczy tożsamości organizacji funkcjonującej na rynku (w środowisku systemu), wynikłej z corporate culture i z zastosowania programu corporate identity. (s. 115)

Strategia komunikacji marki jest dokumentem wyznaczającym komunikacyjny kierunek działania firmy, który określa, co i w jaki sposób marka ma przekazywać, aby jak najlepiej trafić do swojej publiczności (grupy odbiorców). Jest on filarem wszelkich działań promocyjnych i wizerunkowych, do których można zaliczyć kampanie reklamowe, materiały drukowane, opakowania czy aktywność w mediach społecznościowych. Ponadto strategia komunikacji pozwala poznać nie tylko samą markę, ale również rynek oraz konkurencję, a dzięki starannemu przygotowaniu umożliwia zyskanie przewagi konkurencyjnej. Tworząc taki dokument należy pamiętać o spójności (komunikacyjnej i wizualnej), gdyż jednolite komunikaty wyróżniają markę na tle innych i są łatwiejsze do zapamiętania. Zapisanie wszelkich reguł w jednym miejscu pozwala zapanować nad tą spójnością – zawarte w strategii wytyczne są dużym ułatwieniem podczas dalszych prac projektowych.

Określona strategia komunikacji ma również wpływ na komunikację wewnątrz firmy. Pracownicy wiedzą, którą drogą podążać i w jaki sposób prowadzić działania wizerunkowe, aby zrealizować zaplanowane wcześniej cele. Dokument strategiczny można porównać do swego rodzaju podręcznika, przewodnika po marce.

Punktem wyjścia strategii komunikacji w przyjętym przez autorkę modelu jest rozwiązanie problemu projektowego. W standardowym, bardziej powszechnym algorytmie pracy projektowej przyjmuje się, że punktem wyjścia jest zrealizowanie zadania projektowego (Wszolek, 2014, s. 2). Wyjście od problemu projektowego pozwala na stworzenie komunikacji, która będzie lepiej dostosowana do publiczności. Chcąc zlokalizować problem projektowy, należy przeprowadzić rzetelną analizę na podstawie dogłębnego, wielopłaszczyznowego researchu (czyli

procesu wyszukiwania informacji). O analizie rynku w kontekście branży medycznej, a konkretniej gabinetu stomatologicznego, będzie mowa w kolejnych rozdziałach.

Dokument strategii komunikacji najczęściej dzieli się na dwa moduły: część analityczną, w której znajduje się między innymi: analiza rynku, analiza konkurencji, analiza marki, problemy projektowe, opis publiczności oraz na część koncepcyjno-kreacyjną – tutaj buduje się tożsamość marki, określa się główne jej elementy oraz misję i wizję.

Budowanie tożsamości marki

Analizą tożsamość marki od lat zajmuje się wielu badaczy i bywa definiowana przez pryzmat różnych modeli, np. Aakera czy Kapferera. Według Aakera tożsamość marki to suma czterech wypadkowych: marka jako produkt (atributy produktu, zastosowanie), marka jako organizacja (atributy organizacji, zasięg działania), marka jako osoba (osobowość, związek konsumenta z marką), marka jako symbol (obraz wizualny, dziedzictwo marki). Jednak niezależnie od przyjętego modelu, wyróżnia się fundamentalne elementy konstruuje tożsamość marki. Są nimi: wartości i osobowość marki oraz korzyści funkcjonalne i emocjonalne, które marka zapewnia swoim odbiorcom wraz z uzasadnieniem ich wiarygodności (Janiszewska, 2012, s. 27)

Celem tworzenia tożsamości marki jest nawiązanie bliskiej relacji z jej odbiorcami. W takim psychologicznym ujęciu tożsamości rola wartości i osobowości marki jest ogromna – oba elementy są trwale i nie ulegają zmianom względem otoczenia. Ponadto wpływają na zachowania konsumentów (Kassarjian, 1971, s. 410).

W procesie tworzenia strategii komunikacji budowanie tożsamości marki jest bardzo ważne i rzutuje na kolejne działania. Celem osoby opracowującej strategię jest ustalenie spójnych komunikatów, które będą podkreślały tę tożsamość i przedstawiały wartości wyznawane przez markę.

Strategia komunikacji dla gabinetu stomatologicznego – bariery i trudności

Regulacje prawne

Kwestia reklamowania podmiotów leczniczych oraz lekarzy jest problematyczna z dwóch powodów: etyki oraz prawa. W art. 14 Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, o której wspomniano we wstępie, widnieje dość rygorystyczny zapis: „1. Podmiot wykonujący działalność leczniczą podaje do wiadomości publicznej informacje o zakresie i rodzajach udzielanych świadczeń zdrowotnych. Treść i forma tych informacji nie mogą mieć cech reklamy” (2011). Ponadto z Kodeksu Etyki Lekarskiej (art. 63) wynika, że lekarz tworzy swoją zawodową opinię jedynie w oparciu o wyniki własnej pracy,

dlatego reklamowanie się jest zabronione, a w art. 65 można przeczytać, że: „Lekarzowi nie wolno narzucać swych usług chorym, lub pozyskiwać pacjentów w sposób niezgodny z zasadami etyki i deontologii lekarskiej oraz lojalności wobec kolegów” (Kodeks Etyki Lekarskiej, 2003). Zakazy opisane w Kodeksie Etyki Lekarskiej oraz w ustawie o działalności leczniczej rzutują na wiele działań marketingowo-komunikacyjnych marek o profilu medycznym.

W ustawie o działalności leczniczej widnieje zapis, że komunikaty podawane do wiadomości publicznej nie mogą mieć cech reklamy. Czy to znaczy, że reklama gabinetu stomatologicznego jest zakazana? Odpowiedź brzmi: tak. Dowodzi tego uzasadnienie do projektu, w którym czytamy: „Należy zwrócić uwagę na wprowadzane projektem ustawy ograniczenia w zakresie swobody przedsiębiorczości oraz świadczenia usług, np. zakaz reklamowania usług przez podmiot wykonujący działalność leczniczą, zakaz wykonywania przez podmiot leczniczy działalności polegającej na świadczeniu usług pogrzebowych oraz ich reklamie” (Uzasadnienie do projektu ustawy o działalności leczniczej, 2010, s. 4). Niemniej nie oznacza to, że marka nie może zbudować swojej tożsamości, ani że obecność w sieci i/lub w tradycyjnych mediach jest zabroniona.

Ustawodawca nie określił w ustawie, co rozumie przez reklamę, dlatego w tym miejscu należy sięgnąć po definicję zaczerpniętą z Obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 lutego 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o radiofonii i telewizji (2019), art. 4 pkt. 17: „reklamą jest przekaz handlowy, pochodzący od podmiotu publicznego lub prywatnego, w związku z jego działalnością gospodarczą lub zawodową, zmierzający do promocji sprzedaży lub odpłatnego korzystania z towarów lub usług; reklamą jest także autopromocja”.

Wyjaśnienie, czym jest reklama w dalszym ciągu nie mówi projektantowi, na czym ma opierać strategię komunikacji dla gabinetu stomatologicznego. W tym momencie warto zajrzeć do Uchwały nr 29/11/VI NRL Naczelnej Rady Lekarskiej (2011), która doprecyzowuje ustawę o działalności leczniczej, wskazując dane, jakie lekarz może podawać do publicznej wiadomości. Są to:

- tytuł zawodowy;
- imię i nazwisko;
- miejsce, dni i godziny przyjęć;
- rodzaj wykonywanej praktyki zawodowej;
- stopień naukowy;
- tytuł naukowy;
- specjalizację;
- umiejętności z zakresu węższych dziedzin medycyny lub udzielania określonych świadczeń zdrowotnych;
- szczególne uprawnienia;
- numer telefonu;
- określenie cen i sposobu płatności.

Projektant, mając powyższą wiedzę, musi umiejętnie i sprytnie budować tożsamość lekarza w procesie

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji...

strategicznym, aby ten mógł się wyróżnić na tle innych, a równocześnie nie łamał prawa.

Problemy kreacyjne

Drugą problematyczną kwestią dla projektanta jest już sama kreacja, szczególnie na poziomie nazwy i znaku (logo). Są one bardzo istotne i nierozłącznie związane z procesem tworzenia strategii komunikacji – nazwa i logo to pierwsze elementy, z którymi spotyka się odbiorca i już w tym momencie poznaje charakter i/lub wartości marki.

Poniżej przedstawiono tendencje występujące w nazewnictwie polskich gabinetów stomatologicznych na przykładzie ogólnodostępnego wykazu miejsc, w których można przetestować szczoteczkę firmy Oral-B (Oral-B, 2017). Po wyeliminowaniu z listy różnych lokalizacji tej samej firmy, analizie poddano 2284 nazwy. Kategoryzację oraz obliczenia przeprowadzono przy użyciu programu Microsoft Excel. Tabela 1 prezentuje podział nazw na różne typy.

Jak wynika z tabeli 1, najwięcej nazw gabinetów stomatologicznych (44%) zawiera w sobie człon „dent”, który pojawia się na początku albo na końcu nazwy, np. O-Dent, Famident, Art Dent, Dentart, Dentoplex, Dental Planet. Wiele nazw, bo prawie 25%, opiera się na imieniu i nazwisku lub samym nazwisku lekarza (np. Gabinet Stomatologiczny Iwona Włazło, Stomatologia Dydyńscy, Centrum Stomatologii Śmieleczy, Sajewicz i Luciński, A. M. Lesiakowscy). Warto podkreślić, że w tej kategorii znalazły się gabinety, które w swojej nazwie posiadają tylko imię i nazwisko i ewentualnie człony opisowe, takie jak „gabinet stomatologiczny”, „przychodnia dentystyczna” czy „centrum stomatologii”.

Analizując powyższe dane, można wysnuć wnioski, że istnieje wiele gabinetów o podobnej (lub nawet tej samej) nazwie, co może wprowadzać konsumenta (w tym przypadku pacjenta) w błąd. Może on nie pamiętać czy polecono mu wizytę w Art Dent czy Dentart. Nazwa marki jest jednym z ważniejszych elementów manifestujących tożsamość i rzutujących na wizerunek (Fleischer, 2003, s. 101), dlatego warto już na tym poziomie zaintrygować odbiorcę.

Podsumowując ten rozdział, warto raz jeszcze podkreślić, że tworząc strategię komunikacji dla marki z branży medycznej, a konkretniej mówiąc, dla gabinetu stomatologicznego, należy pamiętać

o kwestiach prawnych, stanowiących pewne bariery na polu promocji, a także o nazwie, która powinna przyciągnąć uwagę odbiorcy.

Analiza jako istotny element strategii komunikacji

Rozwiązywanie problemów projektowych

Środek ciężkości strategii komunikacji leży w lokalizacji problemu projektowego, a następnie w zaproponowaniu adekwatnego rozwiązania lub rozwiązań. Chcąc określić problem projektowy, należy wyjść od wielowymiarowej analizy, w skład której wchodzi analiza rynku, konkurencji oraz samej marki. W teorii zarządzania strategicznego istotną rolę pełnią narzędzia służące do analizy oraz obserwacji otoczenia, a także wszelkie działania i metody usprawniające wewnętrzną strukturę organizacji w taki sposób, aby mogła ona odpowiadać na czynniki zewnętrzne (Sopińska, 2008, s. 22).

Analiza SWOT

Jedną z popularniejszych technik analitycznych jest analiza SWOT, służąca do kompleksowego opisu otoczenia organizacji. Pomaga ona również w lokalizacji problemów projektowych. Macierz analizy SWOT dzieli się na cztery obszary: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Ponadto na schemacie widnieje podział na czynniki wewnętrzne, czyli mocne i słabe strony oraz czynniki zewnętrzne, na które organizacja nie ma wpływu: szanse i zagrożenia. Można również wyszczególnić te elementy, które są pozytywne (mocne strony i szanse) oraz negatywne (słabe strony i zagrożenia). W przypadku omawianego tutaj gabinetu stomatologicznego analiza SWOT zaprezentowana została w tabeli 2.

Analiza pięciu sił Portera

Analiza pięciu sił Portera to kolejne narzędzie, które można wykorzystać podczas analizy rynku dla danej marki. Jej autor, Michael E. Porter, jest przedstawicielem pozycyjnej szkoły zarządzania strategicznego, powstałej na gruncie dorobku poprzednich szkół – planistycznej i ewolucyjnej (Sopińska, 2008, s. 36). Przedstawiciele szkoły pozycyjnej planują działania organizacji, biorąc pod uwagę to, co robi konkurencja.

Tabela 1. Kategorie nazw polskich gabinetów stomatologicznych na przykładzie korpusu (listy) dostępnego w sieci

KATEGORIA NAZWY	LICZBA	PROCENT
Nazwy zawierające człon „dent”	1005	44%
Nazwy bazujące na nazwisku	563	24,7%
Nazwy zawierające człon „uśmiech”/ „uśmiechu”/„uśmiechnij”	43	1,9%
Inne nazwy	673	29,4%
suma nazw:	2284	

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy gabinetów stworzonej przez Oral-B. *Lista gabinetów dentystycznych*, 2017 (https://azcdn.cassini.pgsitecore.com/pl-pl/-/media/OralB_PL/PDF/OralBTabelaTestDrive21032017.pdf?v=1-201703211444)

Tabela 2. Analiza SWOT dla gabinetu stomatologicznego

<p>MOCNE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> – wiedza i zaplecze merytoryczne – doświadczenie lekarzy – uzyskane nagrody i certyfikaty – nowoczesny sprzęt w gabinecie – dogodna lokalizacja – dobre opinie o stomatologach 	<p>SŁABE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak wyrobionej marki – brak opinii na temat gabinetu i lekarzy na portalu Znany Lekarz i w Google – duże koszty związane z otwarciem gabinetu – ryzyko uzyskania negatywnych opinii
<p>SZANSE</p> <ul style="list-style-type: none"> – chęć dbania o zdrowie – wyszukiwanie informacji i gabinetów w sieci^a – zaufanie do lekarza (zawodu)^b – moda na hollywoodzki uśmiech – możliwość nawiązania współpracy z innymi podmiotami (np. influencerami) 	<p>ZAGROŻENIA</p> <ul style="list-style-type: none"> – strach przed wizytą u stomatologa^c – duża i rozbita konkurencja – duże przywiązanie pacjentów do swoich obecnych lekarzy^d – brak możliwości reklamy i promocji marki^e

^a Z badania CBOS z 2016 roku wynika, że 79% użytkowników internetu szuka informacji o lekarzach w sieci. (CBOS, 2016, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_148_16.PDF)

^b Z badania CBOS z 2016 roku wynika, że 60% pacjentów nie weryfikuje w internecie tego, co powiedział/zalecił im lekarz, co świadczy o zaufaniu do niego. (CBOS, 2016, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_148_16.PDF)

^c Dentofobia jest jedną z popularniejszych fobii wśród ludzi. Z badania *Dentofobia. Polak w gabinecie stomatologicznym* (Infowire, 2019, <https://infowire.pl/generic/release/419973/dentofobia-w-polsce-powszechne-zjawisko-wyniki-badania>) przeprowadzonego przez Klinikę Implantologii i Stomatologii Estetycznej Borczyk, wynika, że 57% osób odczuwających strach przed dentystą obawia się bólu podczas wizyty, a 11% – dźwięków wydawanych przez wiertła i narzędzia stomatologiczne.

^d W Wielkiej Brytanii na Uniwersytecie Exeter przeanalizowano 22 programy badawcze, które skupiały się na wpływie wieloletnich, powtarzających się wizyt u jednego lekarza na zdrowie pacjentów. W przypadku 82% badanych programów okazało się, że kontynuowanie leczenia u tego samego lekarza przekłada się na niższą śmiertelność (Pereira Gray i in., 2018).

^e Regulują to ustawy wspomniane we wcześniejszej części tekstu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Analiza dla gabinetu stomatologicznego metodą pięciu sił Portera

Konkurencja	Duża konkurencja: małe gabinety, duże kliniki, przychodnie NFZ ^a .
Nabywcy	Wielu nabywców (w tym przypadku są to pacjenci). Odwiedzanie stomatologa odbywa się profilaktycznie i w każdym wieku, zatem potencjalnych odbiorców jest wielu ^b .
Wchodzący	Bariery wejścia są duże. Przede wszystkim wymagane jest wykształcenie medyczne oraz pozwolenie na wykonywanie zawodu. Ponadto otworzenie własnego gabinetu wymaga dużych nakładów finansowych ^c .
Dostawcy	Dostawcy są istotni, choć ich usługi nie rzutują na codzienną pracę gabinetu. Zamówienia na materiały stomatologiczne takie jak wypełnienia czy elementy protetyczne (korony, implanty itd.) są składane z wyprzedzeniem.
Substytuty	Stomatologia nie posiada substytutów.

^a Główny Urząd Statystyczny podaje, że w 2017 roku w Polsce funkcjonowało 5,1 tys. praktyk lekarskich i stomatologicznych, realizujących świadczenia finansowane ze środków publicznych, a liczba porad stomatologicznych to 34,5 mln. (GUS, 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/ambulatoryjna-opieka-zdrowotna-w-2017-roku,13,2.html>)

^b Z badania przeprowadzonego w 2018 roku przez CBOS wynika, że 53% badanych korzystało z usług stomatologa w okresie sześciu miesięcy poprzedzających badanie. (CBOS, 2018, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_097_18.PDF)

^c Koszty wyposażenia gabinetu stomatologicznego lekarze szacują nawet na 250 tys. zł. (Figurski, 2017, <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,22344814,biznes-przy-fotelu-dentystycznym.html>)

Źródło: opracowanie własne.

Monitoring działań konkurencji jest istotnym elementem planowania strategii. Główna idea tej szkoły mówi, że strategia konkurowania jest zależna od otoczenia całej organizacji. Dla Portera istotą działań strategicznych jest ocena sytuacji organizacji względem konkurencji oraz sama walka z konkurencją.

Metoda analizy pięciu sił Portera służy przede wszystkim do analizy sektora, który jest rozumiany przez autora jako coś zdecydowanie węższego niż przemysł czy branża. Istotnym elementem tej techniki jest rentowność. W zaproponowanym przez Portera modelu wyróżnia się pięć sił. Są to:

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji...

- rywalizacja konkurencji w sektorze (im większa konkurencja, tym niższa rentowność);
- siła przetargowa dostawców (im lepsza pozycja dostawców, tym niższa rentowność);
- siła przetargowa nabywców (im więcej nabywców, tym wyższa rentowność);
- groźba wejścia nowych konkurentów (im większe bariery wejścia, tym wyższa rentowność);
- zagrożenie ze strony substytutów (im więcej substytutów, tym niższa rentowność).

W tabeli 3 zaprezentowano analizę otoczenia marki za pomocą metody pięciu sił Portera. W analizie wzięto pod uwagę charakterystykę branży medycznej, a także powołano się na dane oraz badania powiązane ze stomatologią.

Wykonanie analizy otoczenia przedsiębiorstwa metodą pięciu sił Portera dostarcza wielu cennych danych, które mogą (a nawet powinny) zostać wykorzystane na dalszym etapie zarządzania strategicznego. Zebrane informacje pozwalają na dokonanie dwóch analiz: statystycznej (dzięki danym o rentowności podejmowanie decyzji o wejściu na rynek jest znacznie łatwiejsze, ponadto istnieje możliwość porównania się do konkurencji) i dynamicznej (analiza pięciu sił pokazuje atrakcyjność danego sektora, co pozwala zaplanować konkretne działania) (Nikończuk i in., 2015, s. 1112).

Po dokonaniu analizy rynku, analizy otoczenia marki oraz analizy konkurencji wyłania się obraz tzw. sytuacji zastanej, czyli faktycznego stanu rzeczy. Na tym etapie strategicy mogą precyzyjnie określić problem lub problemy projektowe. Szczególnie istotna jest triadyczna struktura problemu projektowego (Wszolek, 2014, s. 5). Projektant musi odpowiedzieć na trzy pytania:

1. Co jest problemem projektowym?
2. Z czego ten problem wynika?
3. Jaki jest kontekst społeczny?

Dodatkowym wsparciem metodologicznym mogą być również narzędzia opisowe, służące do precyzyjnego określenia problemu projektowego: mapowanie problemu, drzewo problemów czy metoda 5W. Każda z zaproponowanych technik pozwala na szczegółowe scharakteryzowanie problemu, nierzadko umożliwia również odnalezienie źródeł oraz skutków danych problemów projektowych.

Określanie publiczności marki

Publiczność marki jest jednym z ważniejszych elementów w procesie strategicznym, a zatem zaprojektowanie dla niej odpowiedniej oferty komunikacyjnej jest kluczowe. Głównym zadaniem projektanta jest stworzenie takiej komunikacji, która w rozumieniu teorii systemów jest irytująca oraz zachęcająca do dalszego działania (komunikowania).

W procesie tworzenia strategii komunikacji niezwykle istotna jest konstrukcja publiczności. Powstaje ona na podstawie dwóch zmiennych: opisu stylu życia oraz punktów styku marki z odbiorcą, czyli touchpoints (Wszolek, 2014, s. 6). Rzetelny

opis stylu życia (bo to najbardziej interesuje projektanta) umożliwi lepsze dopasowanie komunikatu. Jednym z narzędzi służących do opisu stylu życia jest tworzenie persony będącej jakościowym opisem typowego użytkownika marki. Ita Głowacka określa persony jako krótkie opisy lub opowieści dotyczące potencjalnych klientów (Głowacka, 2016, s. 146). Opis persony powinien być jak najbardziej szczegółowy (Gruszka, 2016, s. 72), ponieważ dzięki temu łatwiej jest dostosować styl komunikacji do publiczności marki.

Z uwagi na fakt, że przykładowa persona stanowi zbiór wielu różnorodnych informacji, to często nie jest możliwe opisanie wszystkich typów konsumentów na przykładzie jednego portretu, dlatego w praktyce tworzy się co najmniej dwie persony (Stawarz, 2016, s. 308).

Warto, aby w strategii komunikacji projektant opisał kilka profili person, koncentrując się na wybranych kategoriach, takich jak np. wygląd, sposób spędzania wolnego czasu, miejsca wypoczynku, zwierzęta, związki, rodzina, czytane książki, ulubione marki, marki, którymi się otacza i marki, którymi chce się otaczać. Oczywiście należy również podać dane demograficzne konkretnej persony, aby móc ją zwizualizować, niemniej trzeba pamiętać, że tradycyjna stratyfikacja społeczeństwa, oparta o demografię, daje jedynie opis stanu rzeczy, a to, co projektanta powinno interesować najbardziej, to sposób komunikowania. Tworząc strategię komunikacji dla marki, projektant poszukuje pewnych kodów komunikacji, według których uczestnicy komunikacji postępują, co daje zarys stylu życia.

Budując konstrukt publiczności, warto stworzyć kilka profili typowych użytkowników, czyli person. Powinny się one między sobą delikatnie różnić na pewnych płaszczyznach (bo przecież marki nigdy nie mają jednolitej publiczności), ale ogólny wymiar lifestylowy powinien być spójny. Pomocna w tym momencie może być komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa (Bednorz i in., 2012), według której polskie społeczeństwo operuje w obrębie siedmiu stylów życia, znacząco różniących się od siebie.

Drugim etapem tworzenia profilu publiczności jest zbudowanie mapy nastrojów (moodboardu) w oparciu o touchpoints, czyli punkty styku marki z odbiorcą. Touchpoints to po prostu przestrzenie, zarówno w sensie mentalnym, jak i geograficznym, w których można spotkać użytkownika marki (Wszolek, 2014, s. 7). Mogą to być ogólne lokalizacje takie jak kurorty nadmorskie, góry, włoskie miasteczka czy amerykańskie przedmieścia, ale można także wskazać konkretne punkty – kawiarnie, kina, galerie sztuki, sklepy.

Celem kreowania moodboardu jest zwizualizowanie stylu życia konkretnej persony. Zabieg ten pozwala na dokładniejsze dopasowanie oferty komunikacyjnej do publiczności i rzutuje na poetykę całej marki. Opis persony (klienta gabinetu stomatologicznego) oraz moodboard dla niej przedstawiono w tabeli 4.

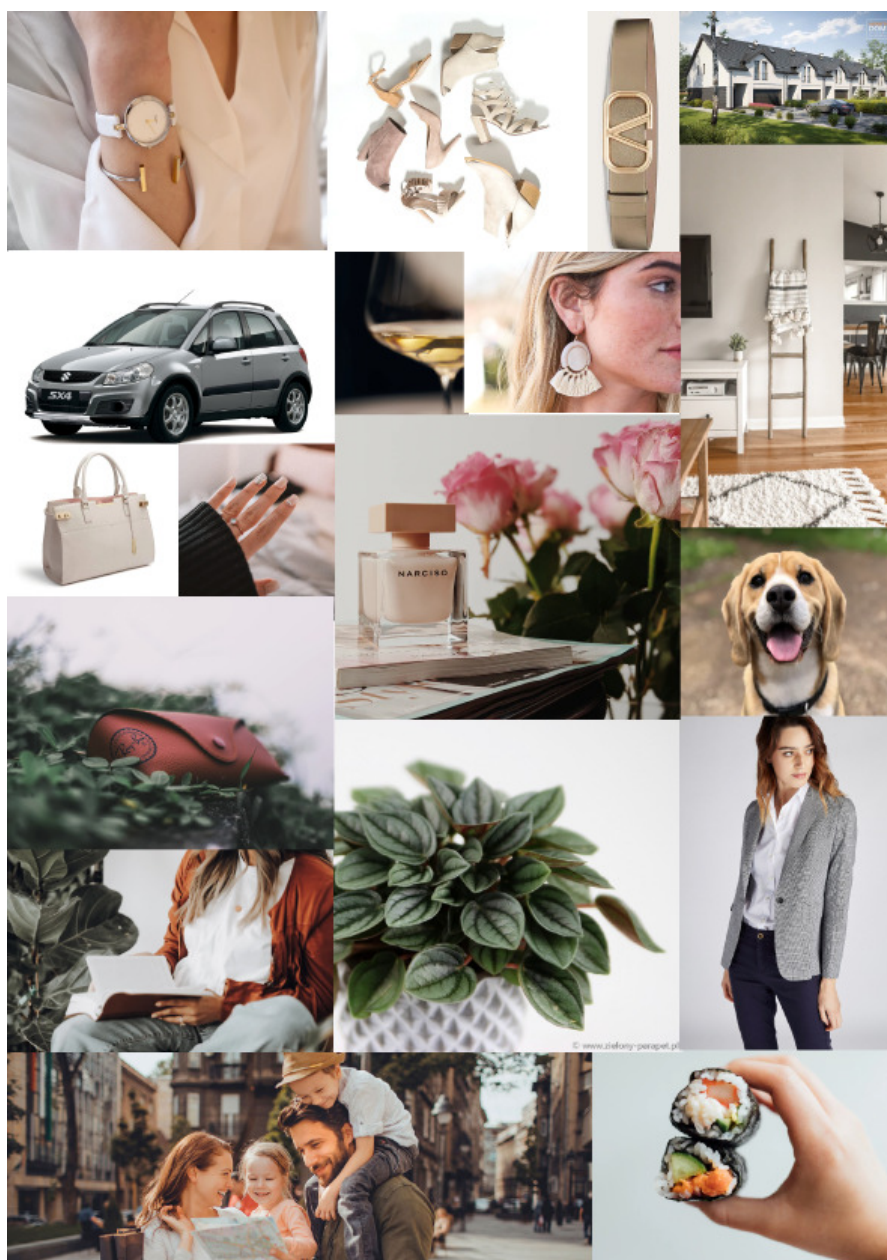
Tabela 4. Przykład opisu osoby dla gabinetu stomatologicznego

Dane demograficzne	Małgorzata (dla przyjaciół Gosiek), 37 lat, wykształcona, zamężna, posiadająca dwójkę dzieci, mieszka we Wrocławiu od 13 lat.
Cechy charakteru	Miła, otwarta, wyrozumiała, komunikatywna, konkretna, zaradna, towarzyska, choć czasem lubi pobyć sama, dobrze zorganizowana, chociaż czasami zapomina, gdzie odłożyła okulary, chętna do działania, lubi pomagać, ale oczekuje także pomocy od bliskich i współpracowników, ceni poczucie humoru, ale sama niezbyt potrafi żartować.
Wygląd/moda	Lubi klasyczne, ponadczasowe kroje. Ubiera się schludnie, minimalistycznie, ale nosi dużo biżuterii, która nie zawsze jest subtelna. Ma szczególną słabość do zegarków, posiada ich kilka. Lubi przedmioty dobrej jakości i markowe, choć nie są to rzeczy premium. Jest średniego wzrostu, raczej szczupła. Przyznaje, że niespecjalnie dba o sylwetkę. Lubi mieć rozpuszczone włosy, ale w pracy często spina je w luźny kok.
Praca i wykształcenie	Ukończyła Finanse i Rachunkowość w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu. Obecnie pracuje w ING w dziale kredytów. Jest kierownikiem i lubi swoją pracę.
Rodzina	Od 9 lat jest zamężna. Michał oświadczył się jej w restauracji, w której się poznali podczas urodzin wspólnej znajomej. Mają dwójkę dzieci: 6-letnią Antosię i rocznego Frania. Małgorzata jest bardzo zżyta z dziećmi, dba o ich rozwój i myśli o przyszłości.
Mieszkanie	Małgorzata wraz z rodziną mieszka w trzypokojowym mieszkaniu w zabudowie typu szeregówka. Marzy jej się dom z wielkim ogrodem, Aby zrealizować ten cel, ciężko pracują wraz z mężem. W mieszkaniu panuje względny porządek, choć rodzina wie, że mogłaby się bardziej do tego przykładać. Większość wyposażenia pochodzi z Ikea. Nigdy nie wybierają tego, co najtańsze, tylko to, co im się najbardziej podoba.
Czas wolny	Małgosia lubi czytać beletrystykę, szczególnie powieści kryminalne. Podczas lektury sama próbuje rozgryźć zagadkę. Lubi też uprawiać rośliny doniczkowe, ma w mieszkaniu swoją małą dżunglę. Jej ulubioną rośliną jest peperomia i wszelkie jej odmiany. Często z rodziną gra w proste gry, takie jak np. „5 sekund” czy „Chińczyk”.
Zwierzęta	Małgorzata na początku nie chciała mieć zwierząt, ale dała się namówić na małego psa. Korek to przygarnięty od znajomych pies w typie rasy beagle. Małgorzata bardzo go kocha i nie wyobraża sobie bez niego życia.
Jedzenie	Nie jest najlepszą kucharką, ale stale się uczy. Jej ulubiona kuchnia to włoska, bo jest prosta, ale daje też wiele możliwości kulinarnych. Małgorzata chętnie eksperymentuje z jedzeniem, ale tylko w restauracjach. Ostatnio przypadło jej do gustu sushi, choć przyznaje, że woli te zestawy, które mają grillowaną, a nie surową rybę.
Podróże	Są ważnym elementem jej życia. Wyjeżdża z rodziną na urlop co najmniej dwa razy do roku: latem i zimą. Aktualnie przy małym dziecku odpuściła wyprawy narciarskie, ale z wakacji we Włoszech i Hiszpanii nie zrezygnuje. Najczęściej rodzina lata samolotem, chociaż zdarzały się wyjazdy samochodem. W Polsce lubią małe wypady na Mazury.
Samochód	Lubi wyższe auta typu crossover. Od kilku lat jeździ srebrnym samochodem marki Suzuki SX4. W przyszłości chciałaby również mieć samochód tej marki.
Dlaczego chodzi do dentysty?	Nie lubi wizyt u stomatologa, ale chodzi regularnie, bo dba o zdrowie swoje i bliskich.
Marki, którymi się otacza	Suzuki, Pandora, Massimo Dutti, Zara, Tissot, Apple, Samsung, Milka, Nestle, Ray-Ban, Lacoste, Guess, s.Oliver, Wittchen

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji...

Rysunek 1. Moodboard dla osoby



Źródło: opracowanie własne na podstawie zdjęć z darmowej bazy Unsplash (<https://unsplash.com>).

Dobór kategorii opisu jest dowolny. Projektant tworząc strategię komunikacji wie, jakie elementy stylu życia będą istotne w kontekście opracowywanego tematu. Persona salonu samochodowego będzie opisywana przez pryzmat innych kategorii niż persona sklepu z ręcznie robioną peruwiańską biżuterią.

Tworzenie profili użytkownika jest kluczowe, ponieważ pozwala odpowiednio dostosować komunikat do odbiorcy w procesie planowania strategicznego i w późniejszej komunikacji codziennej. Grzegorz Urbanek podkreśla, że proces kreowania marki jest w zasadzie procesem budowania relacji

marki z konsumentami (Urbanek, 2002, s. 201). Tworzenie marki, a następnie konsekwentne jej pozycjonowanie w świadomości konsumentów to proces długofalowy, jednak dobrze przeprowadzony skutkuje wymiernymi korzyściami.

Podczas konstruowania obrazu publiczności istotna jest zasada od szczegółu (opis person) do ogółu (moodboard i touchpoints). W obu przypadkach, zarówno podczas jakościowego opisywania osoby, jak i budowania moodboardu, strateg powinien zadawać sobie pytania: kim są odbiorcy, jacy oni są, czego oczekują od życia, produktu, marki, co jest dla nich istotne, jakimi zasadami się kierują?

Budowanie tożsamości marki medycznej

Jednym z kluczowych elementów, ale i celów w procesie zarządzania marką, jest zagwarantowanie spójnej komunikacji, adekwatnej do charakterystyki branży. Aby zapewnić spójność komunikacyjną, należy zadbać o stworzenie takiej tożsamości, która przyciągnie uwagę, a równocześnie podkreśli atuty produktu lub usługi. Na tożsamość marki składa się zestaw cech, wartości oraz funkcjonalności. Narzędziem, które pomaga zdefiniować wartości marki, są archetypy (Hajdas, 2009, s. 56). Pojęcie to wprowadził Carl Gustaw Jung, według którego archetypem jest zbiór cech o mitologicznym charakterze, przekazywany z pokolenia na pokolenie i odnoszący się do ludzkości w ogóle, a nie tylko do jednostki. Przeniesienie pojęcia archetypu na świat marek ma podkreślić ich autentyczność, a także nadać im ludzką twarz, co skutkuje nawiązaniem bliższej relacji z produktem lub usługą.

Wartości wyznawane przez markę są punktem wyjścia do dalszych działań. Na ich podstawie można określić kolejne dwa istotne elementy strategii komunikacji – misję i wizję marki, które podkreślają wypracowane wcześniej wartości. Pojęcia te są tylko pozornie tożsame, dlatego warto w tym miejscu wyjaśnić różnicę. Misja z założenia określa przedmiot działania oraz cele marki, a także sposób ich osiągnięcia (Iwankiewicz-Rak i Shlugina, 2012, s. 35). Szerzej o misji pisze Maria Białasiewicz i Stanisław Marek, tłumacząc, że nie odnosi się ona tylko do klientów marki. Misja koncentruje się również na działaniach pracowników firmy znajdujących się na różnych szczeblach hierarchii, którzy mają na celu osiągnięcie wspólnych założeń i zadań (Białasiewicz i Marek, 2011, s. 34). Natomiast Stanisław Sudoł zwraca uwagę na fakt, że marka, która działa wedle założeń zawartych w misji, zaspokaja potrzeby swoich klientów, regionu lub może nawet całego społeczeństwa (Sudoł, 2006, s. 83). Warto również podkreślić, że odpowiednio sformułowana misja może korzystnie wpłynąć na postrzeganie marki przez konsumenta, a co za tym idzie – zapewnić przewagę konkurencyjną w danym sektorze (Grego-Planer, 2011, s. 64). Misja powinna przybrać formę konkretnego, niezbyt długiego stwierdzenia, które jest łatwe do zapamiętania (Jagielski, 2014, s. 99). Pomocnicze pytania, jakie projektant może sobie zadać, aby określić misję, to:

1. Kim jest marka?
2. Jaki jest cel jej istnienia?
3. Jakie wartości wyznaje marka?
4. Jaką wartość może dać klientowi?

Misja wyznacza kierunek rozwoju, dlatego tak ważne jest, aby została jasno i rzetelnie opisana.

Drugim elementem strategii komunikacji jest wizja, czyli koncepcja strategiczna sformułowana w jednym lub kilku zdaniach, przedstawiająca wyobrażenie marki w kontekście przyszłości. Wizja

musi zostać tak wyartykułowana, aby była istotna i atrakcyjna dla odbiorców marki (Kotarski, 2018, s. 71). Adam Stabryła tłumaczy, że wizja marki to „koncepcja modelowa przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy, określona przez aspiracje i twórczą wyobraźnię właściciela firmy (także kierownictwa, członków organizacji)” (Stabryła, 2000, s. 48). Natomiast Hubert K. Rampersad zaznacza, że dobrze określona wizja marki sprzyja ambicjom i kreatywności, a także umacnia wiarę w przyszłość istnienia firmy (Rampersad, 2004, s. 91).

Z badań ankietowych przeprowadzonych w 2011 roku przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wynika, że 83,3% polskich przedsiębiorstw posiada określoną wizję (Jakubów, 2012, s. 128). W badaniu wzięło udział 150 przedsiębiorstw (50 dużych, 50 średnich i 50 małych firm). Leon Jakubów zauważa również ciekawy fakt: małe firmy częściej opracowują wizję dla swojej firmy (82% małych firm) niż firmy średnie (74% średnich firm). Największą wagę do określenia swojej wizji przywiązują natomiast duże firmy – aż 94% spośród tych, które wzięły udział w badaniu. Na rysunku 2 przedstawiono przykładowe sformułowania misji i wizji dla gabinetu stomatologicznego.

Rozwiązanie problemu projektowego i kreacja

Rozwiązywanie problemów projektowych stoi u podstaw projektowania komunikacji, a ich lokalizowanie powinno być wynikiem rzetelnej, wielowymiarowej analizy. Dogłębna analiza umożliwi odnalezienie i wdrożenie takiego rozwiązania, które wykorzystując dany (odpowiedni) format, odpowie na problemy określone na początku procesu projektowego. Końcowa koncepcja powinna być relewantna i przede wszystkim dostosowana do potrzeb, charakteru i stylu życia publiczności. Wyraża się w postaci idei, którą następnie projektant przekłada na odpowiedni format (reklama, system identyfikacji wizualnej, działania ambientowe itd.). Rzetelnie opracowana strategia komunikacji jest również całościową odpowiedzią na problemy projektowe, a jej rozbudowana forma mówi o tym, jak marka powinna komunikować się ze swoją publicznością.

Gdy projektant już wie, w którym kierunku podążać, określił problem projektowy oraz zaproponował rozwiązanie, w dalszym etapie przystępuje do kreacji, która dzieli się na kolejne, mniejsze elementy: brief kreatywny, big idea (główny pomysł na komunikację), tone of voice (ton komunikacji, czyli unikalny sposób komunikacji marki z otoczeniem) i oczywiście konkretne pomysły na działania wizerunkowe, a następnie przechodzi do ich wdrożenia.

W przypadku tworzenia tożsamości dla marki, jaką jest gabinet stomatologiczny, można wskazać dwa rodzaje problemów projektowych: kreacyjne (duże podobieństwo marek) oraz komunikacyjne (strach przed dentystą, niechęć do regularnych

Rysunek 2. Określenie misji i wizji dla gabinetu stomatologicznego

misja

Naszą misją jest stworzenie miejsca, w którym pacjent będzie się czuł komfortowo, a świadczone mu usługi medyczne będą na najwyższym poziomie. Jako profesjonalna i doświadczona firma chcemy za kilka lat otworzyć swoje oddziały w mniejszych miastach.

Naszą misję można sprowadzić do krótkiego zdania:

Rozwijać się ze zdrowym uśmiechem na twarzy

wizja

Celem działalności gabinetu Wyrwiząb jest również szerzenie i propagowanie postaw związanych ze zdrowiem. Dążymy do tego, aby dbałość o higienę jamy ustnej była rutyną. Widzimy siebie jako edukatorów i propagatorów racjonalnego odżywiania, a co za tym idzie – zdrowego uśmiechu.

Chcemy być kojarzeni z witalnym stylem życia.

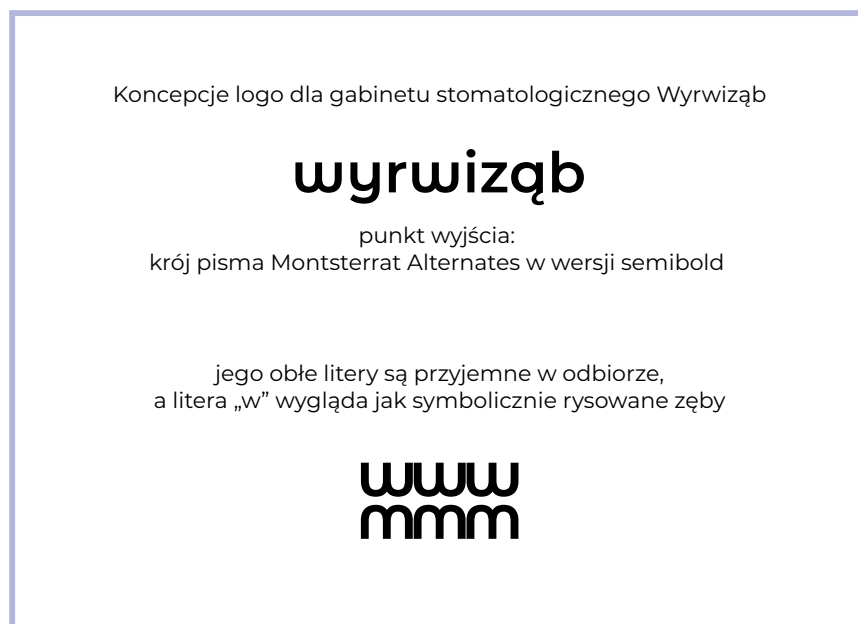
Źródło: opracowanie własne.

wizyt). Rozwiązaniem obu problemów jest stworzenie marki otwartej, przyjaznej na poziomie wizualnym i komunikacyjnym. Komunikacja dla takiej branży powinna uwzględniać edukację odbiorców i promocję pewnych postaw.

Na rysunku 3 przedstawiono propozycję nazwy i znaków firmowych dla gabinetu stomatologicznego. Zaproponowana nazwa Wyrwiząb nawiązuje do bajkowej postaci, a równocześnie jest synonimem słowa dentysta.

Ustalenia dotyczące znaku – jego genezę, użycie, układ, kolorystykę zawiera się w księdze znaku, zwaną także księgą identyfikacji wizualnej. Dokument ten ma za zadanie ustandaryzować elementy bazowe, aby w przyszłości korzystać z logo bądź logotypu wedle jasno ustalonych zasad (Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2018, s. 114). Księga znaku systematyzuje działania w firmie, a także znacznie ułatwia pracę podczas realizacji różnych projektów, np. wydruków, oklejania samochodu czy projektowania strony internetowej.

Rysunek 3. Geneza znaku dla gabinetu stomatologicznego



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Koncepcje logo dla gabinetu stomatologicznego



wyrwizqb

Pierwsza wersja przedstawia proces ekstrakcji (wrywania) zęba. Wykorzystano tu kolor niebieski, który delikatnie wpada w fiolet. Dodatkowy element graficzny symbolizujący ruch, został przedstawiony za pomocą koloru liliowego (jasny odcień fioletu). Całość jest z jednej strony profesjonalna, a z drugiej otwarta i przyjazna.



wyrwizqb

Druga wersja również obrazuje ekstrakcję zęba, jednak została uproszczona. Do tej wersji dobrano kolor cyjanowy, będący odcieniem niebieskiego. Celem tego zabiegu było oczywiście naprowadzenie odbiorcy na branżę medyczną, ale zaznaczenie jej w bardziej przyjazny, energiczny sposób.



wyrwizqb

W trzeciej propozycji logo symbolicznie pokazano na typografii ubytki w zębach, którymi specjaliści w gabinecie Wyrwizqb profesjonalnie się zajmą. Zdecydowano się na użycie jednego koloru – pomarańczowego, ponieważ i nazwa, i symboliczne ubytki już wskazują na stomatologię, zatem nie jest konieczne, aby również podkreślać to kolorystyką.



wyrwizqb

Ostatnia propozycja składa się z typografii oraz sygnetu zbudowanego z części litery „w”. Powstały sygnet ma na celu subtelnie przypominać korony zębów. Zdecydowano się na połączenie koloru fioletowego z jasnym odcieniem pomarańcza, aby całość była przyjazna i otwarta.

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji...

Rysunek 5. Przykładowa grafika dla gabinetu stomatologicznego z wykorzystaniem jednej wersji logo

Stomatologia i ortodoncja

dr n. med. Jan Kowalski

- protetyka
- implantologia
- stomatologia zachowawcza
- ortodoncja
- periodontologia

tel: 123-456-789
ul. Radosna 1, Wrocław

wyrwizq**z**



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Strategia komunikacji jest niezbędnym elementem obszernego procesu zarządzania marką i stanowi odpowiedź na problemy projektowe, z którymi boryka się produkt, marka, a często nawet i cała branża. Jako dokument, który gwarantuje spójność i narzuca kierunek działania, jest niezbędny w pracy projektowej oraz wizerunkowej. Dobrze opracowana strategia komunikacji pozwala marce wyróżnić się na tle innych, dzięki czemu zyskuje przewagę konkurencyjną.

W przypadku branży medycznej, którą ograniczają kwestie prawne, istotne jest, aby strategia komunikacji za pomocą różnych metod i narzędzi narzucała ton komunikacji i opisywała sposób działania. Dla zaproponowanej marki Wyrwizqz zarówno działania wizerunkowe, jak i warstwę kreatywną zaplanowano tak, aby komunikować otwartość, szczerłość, partnerskie relacje. Ważnym elementem jest również edukowanie adresatów oferowanych usług w celu nakłonienia ich do dbania o swoje zdrowie i oczywiście do skorzystania z usług stomatologicznych gabinetu.

Zaprojektowanie i wdrożenie odpowiedniej i, przede wszystkim, spójnej koncepcji w perspektywie długofalowej jest kluczowe dla marki.

Tworzenie strategii komunikacji nie jest działaniem jednorazowym ani samowystarczalnym. Dobrze działająca marka stale monitoruje swoje otoczenie, analizuje rynek, konkurencję, trendy i przede wszystkim – publiczność, bo to ludzie stoją w centrum komunikacji. Skuteczne zarządzanie to proces wymagający nie tylko dużej wiedzy oraz kom-

petencji, ale także elastyczności i pewnej otwartości na problemy projektowe, a dokładniej na ich twórcze rozwiązywanie.

Bibliografia

Adamus-Matuszyńska, A. i Dzik, P. (2018). Logo jako znak towarowy dużego miasta w Polsce. W: S. Kamosiński i R. Pacanowska (red.), *O marce: kontekst historyczny i kulturowy* (s. 111–126). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Bednorz, M., Fleischer, M., Grech, M., Siemens, A. i Wszolek, M. (2012). *Style życia w komunikacji. Komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa polskiego*. Libron.

Białasiewicz, M. i Marek, S. (red.). (2011). *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Bernat, T. (red.). (2012). *Metodologia opracowywania studiów przypadku we współpracy z przedsiębiorcami. Podręcznik dobrych praktyk*. Książka powstała w ramach projektu „Innowacyjna metoda nauczania szansą na wzmocnienie współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki”.

CBOS. (2016). *Zdrowie online. Komunikat z Badań, 148*. https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_148_16.PDF

CBOS. (2018). *Korzystanie ze świadczeń i ubezpieczeń zdrowotnych. Komunikat z Badań, 97*. https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_097_18.PDF

Figurski, P. (2017, 11 września). *Własny gabinet stomatologiczny – czy to opłacalny biznes? Wyborcza*. <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,22344814,biznes-przy-fotelu-dentystycznym.html>

Fleischer, M. (2003). *Corporate identity i public relations*. Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.

Głowacka, I. (2016). *Marketing dostosowany do naszej rzeczywistości medialnej: umiejętna analityka*

i efektywna sprzedaż. *Media – Kultura – Komunikacja Społeczna*, 12/4, 141–148.

Grego-Planer, D. (2011). Charakterystyka tajemniczych mistrzów gospodarki. W: D. Grego-Planer, W. Popławski i M. Zastempowski (2011). *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki* (s. 51–76). Wydawnictwo Naukowe UMK.

Gruszka, A. (2016). Buduj persony. *Marketing w Praktyce*, 4, 71–73.

GUS. (2018, 6 lipca). *Ambulatoryjna opieka zdrowotna w 2017 roku*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/ambulatoryjna-opieka-zdrowotna-w-2017-roku,13,2.html>

Hajdas, M. (2009). Tożsamość marki korporacyjnej a wybór idei w marketingu zaangażowanym społecznie. *Organizacja i Kierowanie*, 3(137), 55–67.

Infowire. (2019). *Dentofobia. Polak w gabinecie stomatologicznym*. <https://infowire.pl/generic/release/419973/dentofobia-w-polsce-powszechne-zjawisko-wyniki-badania>

Iwankiewicz-Rak, B. i Shlugina, L. (2012). Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne. W: G. Nowaczyk i D. Sobolewski (red.), *Zarządzanie marką w szkołach wyższych. Wybrane problemy. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 44, 31–42.

Jagielski, M. (2014). Misja jako cel kierunkowy przedsiębiorstw w branży piekarniczej. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 41(2), 97–109. http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.020

Jakubów, L. (2012). Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 260, 126–132.

Kassarjian, H. H. (1971). Personality and consumer behavior: a review. *Journal of Marketing Research*, 8, 410–418.

Kodeks Etyki Lekarskiej. (2003). https://nil.org.pl/uploaded_images/1574857770_kodeks-etyki-lekarskiej.pdf

Kotarski, H. (2018). Marka narodowa i regionalna jako branding miejsca. *Pogranicze. Studia Społeczne*, tom 33, 65–80. <https://doi.org/10.15290/pss.2018.33.04>

Janiszewska, K. (2012). Strategiczne znaczenie badań konsumenckich w kreowaniu tożsamości marki. *Konsumpcja i Rozwój*, 2(3), 27–36.

Kunde, J. (2002). *Unique now... or never: The brand is the company driver in the new value economy*. Financial Times Prentice Hall.

Matejun, M. (2011). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*. 666. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 19, 203–213.

Matejun, M. (2012). Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządza-

niu. W: M. Matejun (red.), *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 7, 349–366.

Nikończuk, P., Stempnakowski, Z. i Ślusarczyk, R. (2015). Badanie otoczenia konkurencyjnego w układzie pięciu sił Portera na wybranym przykładzie. *Technika Transportu Szynowego*, 12, 1112–1116.

Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 lutego 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o radiofonii i telewizji (Dz. U. z 2019 r. poz. 361). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000361/T/D20190361L.pdf>

Oral-B. (2017). *Lista gabinetów dentystycznych*. https://azcdn.cassini.pgsitecore.com/pl-pl/-/media/OralB_PL/PDF/OralBTabelaTestDrive21032017.pdf?v=1-201703211444

Pereira Gray, D. J., Sidaway-Lee, K., White, E., Thorne, A. i Evans, P. H. (2018). Continuity of care with doctors – a matter of life and death? A systematic review of continuity of care and mortality. *BMJ Open*, 8(6). <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2017-021161>

Pluta, E. (2001). *Public relations – moda czy konieczność? Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Twigger.

Rampersad, H. K. (2004). *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*. Placet.

Sopińska, A. (2008). *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Oficyna Wydawnicza SGH.

Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Stawarz, B. (2016). *Content Marketing*. W: Królewski, J. i Sala, P. (red.), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy* (s. 304–320). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Uchwała nr 29/11/VI NRL Naczelnej Rady Lekarskiej z dnia 16 grudnia 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad podawania do publicznej wiadomości informacji o udzielaniu przez lekarzy i lekarzy dentyków świadczeń zdrowotnych. (2011). <https://sip.lex.pl/akty-prawne/akty-korporacyjne/szczegolowe-zasady-podawania-do-publicznej-wiadomosci-informacji-o-286457473>

Urbanek, G. (2002). *Zarządzanie marką*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2011 nr 112 poz. 654). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20111120654/U/D20110654Lj.pdf>

Uzasadnienie do projektu ustawy o działalności leczniczej. (2010). [http://orka.sejm.gov.pl/Druki6ka.nsf/0/430F945C6F0937D1C12577C200267BC8/\\$file/3489.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki6ka.nsf/0/430F945C6F0937D1C12577C200267BC8/$file/3489.pdf)

Wszolek, M. (2014). *Strategic design jako metoda pracy kreatywnej*. <http://pk.uni.wroc.pl/wp-content/uploads/2015/01/strategic-design.pdf>

Klaudia Bracisiewicz jest doktorantką na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Wrocławskiego. Jej głównym obszarem zainteresowań są badania konstruktywne komunikacyjnych oraz szeroko rozumiane corporate identity (w ujęciu naukowym i praktycznym). Autorka jest również członkiem zespołu Projektowania Komunikacji w Instytucie Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej na Uniwersytecie Wrocławskim oraz współzałożycielką studia projektowego Formatyw.

e-mentor

INFORMACJE DLA AUTORÓW

„E-mentor” jest czasopismem punktowanym. Zgodnie z wykazem ogłoszonym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w grudniu 2016 r. za publikację artykułu naukowego w naszym dwumiesięczniku można uzyskać 15 punktów.

DWUMIESIĘCZNIK „E-MENTOR” - WWW.E-MENTOR.EDU.PL

Wydawcy: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie oraz Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych

Adres Redakcji: al. Niepodległości 162 lokal 150, 02-554 Warszawa, tel./fax (22) 646 61 42

Adres e-mail: redakcja@e-mentor.edu.pl

Czasopismo wydawane jest od 2003 roku. Wersja drukowana „e-mentora”, o nakładzie 1200 egz., dystrybuowana jest w ponad 285 ośrodkach akademickich i instytucjach zajmujących się edukacją, jak również wśród przedstawicieli środowiska biznesu. Natomiast dla wersji internetowej odnotowujemy do 130 tysięcy odwiedzin miesięcznie.

Wszystkie opublikowane artykuły są recenzowane przez specjalistów z danych dziedzin.

TEMATYKA CZASOPISMA

„E-mentor” jest pismem skoncentrowanym na zagadnieniach związanych z e-learningiem, e-biznesem, zarządzaniem wiedzą i kształceniem ustawicznym oraz – w szerszym zakresie – zajmującym się metodami, formami i programami kształcenia. Szczególną rolę pełni ostatni dział, który porusza zagadnienia związane z tworzeniem społeczeństwa informacyjnego, organizacją procesów edukacyjnych oraz najnowszymi trendami z dziedziny zarządzania i ekonomii.

PROFIL PRZYJMOWANYCH OPRACOWAŃ

Redakcja przyjmuje artykuły o charakterze naukowym, komunikaty z badań, studia przypadków, recenzje publikacji oraz relacje z konferencji i seminariów. Opracowania powinny zawierać materiał oryginalny, wcześniej niepublikowany, pisany stylem naukowym.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW

Autorów nadsyłanych tekstów obowiązują normy redakcyjne, które dotyczą: wielkości materiału, stosowanego języka, formatu treści, przypisów, bibliografii i prezentacji źródeł. Ponadto do opracowania należy dołączyć dwujęzyczne streszczenie (w j. polskim i j. angielskim) oraz notę biograficzną autora wraz z jego fotografią. Przesyłane zdjęcia (także te związane z treścią artykułu) oraz ilustracje muszą spełniać kryteria zdefiniowane dla plików graficznych.

Szczegółowe wskazówki opublikowane są na stronie:

http://www.e-mentor.edu.pl/dla_autora.php

Materiały zamieszczone w dwumiesięczniku „e-mentor” chronione są prawem autorskim. Przekazanie tekstu bądź jego fragmentu może nastąpić jedynie za zgodą Redakcji. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania skrótów i zmian w materiałach niezamówionych.



VI Kongres Rozwoju Edukacji

Kongres Online

17-19 listopada 2020 r.



Nowoczesna uczelnia – nowoczesna dydaktyka

Program Kongresu:

Dzień I – 17 listopada 2020 (wtorek)

- Debata ekspercka: **Kto (nie) chce być profesorem dydaktyki**
- Sesja plenarna: **Doskonalenie warsztatu uczonego**
- Warsztaty: **Pisanie tekstów naukowych i rozwój kadry naukowej**

Dzień II – 18 listopada (środa)

- Debata ekspercka: **Doskonalenie warsztatu dydaktyka**
- Wspólna dyskusja: **Jak (nie) radzimy sobie z dydaktyką w czasach pandemii**
- Warsztaty: **Możliwości rozwoju zawodowego nauczyciela**

Dzień III – 19 listopada (czwartek)

- Sesja plenarna: **Przełamanie nowoczesności uczelni**
- Warsztaty: **Rozwiązania i aplikacje wspierające nowoczesną dydaktykę**
- Sesja Famelab: **Rozstrzygnięcie konkursu**

Ważne terminy:

3 listopada – przesyłanie 5-minutowych nagrań do sesji Famelab

12 listopada – ostateczny termin rejestracji na Kongres



Udział w kongresie jest bezpłatny.
Więcej informacji na:

www.kre.edu.pl