

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

e-mentor

Numer 5 (97) 2022

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
Małgorzata Marchewka

■ technologie w biznesie

5 Kryteria robotyzacji procesów biznesowych:
badania eksploracyjne
Monika Łada

13 Wpływ rozwoju FinTech na stacjonarne oddziały
instytucji bankowych w Polsce
Marta Czarkowska, Bartosz Bagniewski

■ trendy w zarządzaniu

26 Projektowanie efektywnego transferu wiedzy
w organizacji – studium przypadku
na podstawie projektów migracyjnych realizowanych
w dwóch organizacjach typu SSC
Anna Tomala

36 Praca zdalna po pandemii COVID-19
– preferencje pokoleń BB, X, Y, Z
Aneta Waszkiewicz

53 Kompetencje cyfrowe w miejscu pracy
– perspektywa pracowników i pracodawców
Magdalena Rogacka

65 Weryfikacja wartości organizacyjnych w warunkach
kryzysowych dla podmiotu gospodarczego
– ujęcie modelowe
Marta Müller

■ uczenie się przez całe życie

76 Aktywność zawodowa i sytuacja ekonomiczna
osób z niepełnosprawnościami w świetle pandemii
COVID-19
Elżbieta Stolarska-Szeląg, Kinga Jarząbek

■ metody, formy i programy kształcenia

86 Wyzwania edukacji na odległość podczas pandemii
COVID-19. Doświadczenia edukacyjne w Polsce na tle
Belgii, Francji i Grecji z perspektywy projektu KEEP
*Joanna Rabięga-Wiśniewska, Agnieszka Dwojak-Matras,
Katarzyna Kalinowska*

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 78 31
fax. 22 646 61 42
redakcja@e-mentor.edu.pl

rada programowa:

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 Małgorzata Marchewka

sekretarz redakcji:

mgr Katarzyna Majewska

redaktor statystyczny:

dr Irena Kasperowicz-Ruka

redakcja językowa:

mgr Katarzyna Majewska

skład: Elżbieta Wojnarowska

projekt okładki: Piotr Cuch

Strona internetowa:

Piotr Gęca, Krzysztof Kalamus, Łukasz Tulik

*Pismo punktowane przez Ministerstwo
Edukacji i Nauki (40 pkt).*

Artykuły naukowe podlegają recenzji.

nakład: 700



Drodzy Czytelnicy „e-mentora”,

mam przyjemność przedstawić Państwu ostatni w 2022 roku numer „e-mentora”, w którym przeplatają się tematy związane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii w biznesie oraz z konsekwencjami pandemii COVID-19 w edukacji i zarządzaniu.

Na szczególną uwagę zasługuje artykuł dotyczący kryteriów robotyzacji procesów biznesowych, prezentujący – poza studium literatury – wyniki badania opinii ekspertów, na podstawie których zidentyfikowano przykłady praktyk realizowanych w polskich podmiotach. Czytelnikom zainteresowanym technologiami w sektorze bankowym polecam tekst o wpływie rozwoju FinTech, m.in. systemu płatności BLIK, na stacjonarne oddziały instytucji bankowych w Polsce, zaś wszystkich śledzących nowe trendy w zarządzaniu zachęcam do lektury artykułów na temat: projektowania efektywnego transferu wiedzy w organizacji, kompetencji cyfrowych w miejscu pracy oraz wartości organizacyjnych w warunkach kryzysowych.

Drugim obszarem tematycznym w aktualnym numerze są różnorodne skutki pandemii COVID-19. Mogą Państwo porównać swoje obserwacje dotyczące edukacji w pandemii z opisanymi przez Autorki doświadczeniami edukacyjnymi w Polsce na tle Belgii, Francji i Grecji, czyli krajów realizujących projekt KEEP. Kolejne opracowanie poświęcone jest preferencjom dotyczącym pracy zdalnej po pandemii COVID-19 wśród przedstawicieli pokolenia BB, X, Y i Z. Zachęcam również do zapoznania się z artykułem na temat aktywności zawodowej i sytuacji ekonomicznej osób z niepełnosprawnościami w świetle pandemii COVID-19 i refleksji nad nieoczywistymi wynikami badań. Serdecznie zapraszam do lektury!

Tradycyjnie w piątym numerze publikujemy listę Recenzentów, którzy współpracowali z nami w mijającym roku. Serdecznie dziękuję wszystkim Recenzentom i zapraszam do dalszej współpracy. W 2022 roku recenzowali dla „e-mentora”:

Tom Abeles, Małgorzata Adamska-Chudzińska, Ditta Baczała, Teresa Bal-Woźniak, Dominika Bąk-Grabowska, Raphaelle Beecroft, Bernard Bińczycki, Piotr Bołtuć, Arkadiusz Borowiec, Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec, Alexander Brem, Andrew Brint, Justyna M. Bugaj, Marco Cappellini, Elona Çera, Yap Ching Seng, Michał Chomiccki, Agnieszka Chrisidu-Budnik, Dorota Ciechanowska, Wojciech Czakon, Mirosława Czerniawska, Anita Dąbrowicz-Tłałka, Dariusz Dąbrowski, Pedro Domingues, Sławomir Dorocki, Anna Dziadkiewicz, Osveh Esmaeelinezhad, Sylwia Flaszewska, Beata Gałan, Alicja Gałązka, Mariya Georgieva, Marcin Gierczyk, Aleksandra Gruszka-Gosiewska, Katarzyna Grzesik, Beata Hysa, Ewa Jagodzińska-Komar, Ewa Jastrzębska, Agnieszka Jeran, Jacek Kamiński, Elżbieta Karwowska, Sabina Kauf, Gurvinder Kaur, William Keling, Katarzyna Klimkiewicz, Rita Koris, Magdalena Kraczkla, Grzegorz Krawiec, Aneta Kuźniarska, Regina Lenart-Gansiniec, Faye L. Lesht, Aleksandra Litawa, Maria A. Luardini, Anna Lubrańska, Joanna Łukasiewicz-Wieleba, Magdalena Łuźniak-Piecha, Joanna Machnik-Słomka, Tomek Małkus, Izabela Marzec, Magdalena Maziarz, Czesław Mesjasz, Katarzyna Mierzejewska, Bogusz Mikula, Danuta Morańska, Libby V. Morris, Emilia Musiał, Czesław Noworoł, Joanna Paliszkiwicz, Andrzej Pawluczuk, Anna Pawłowska, Anna Perkowska-Klejman, Anna Pietruszka-Ortyl, Magdalena Popowska, Jan Przewoźnik, Jacek Pyżalski, Anna Ren-Kurc, Małgorzata Rosalska, Sergii Rudenko, Dorota Rybarkiewicz, Urszula Ryciuk, Jagienka Rzeźny-Cieplińska, Janusz Sasak, Maria Gabriela Schmidt, Agnieszka M. Sendur, Attila Endre Simay, Małgorzata Skibińska, Piotr Sliż, Katarzyna Smoter, Anna Sobczak, Agnieszka Sopińska, Izabela Stańczyk, Heike Stengel, Paulina Stolarczyk, Magdalena M. Stuss, Marta Sukiennik, Barbara Szczepańska, Andrzej Szromnik, Joanna Szymczak, C. Thanavathi, Magdalena Tusińska, Marta Tutko, Manuela Tvaronavi ienë, Mario Enrique Uribe Macías, Anna Wach, Jolanta Walas-Trębacz, Waldemar Walczak, Tomasz Warzocha, Dorota Werbińska, Andrzej Piotr Wiatrak, Jan Wiktor, Justyna Wiktorowicz, Sławomir Winch, Renata Winkler, Alicja Winnicka-Wejs, Jacek Woźniak, Maria Zając, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Sabine Zauchner, Kamil Zawadzki, Renata Żaba-Nieroda, Katarzyna Żak.

Nasi Recenzenci reprezentują blisko 60 różnych instytucji z 18 krajów:

Aix Marseille University (Francja), Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II, Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, Akademia Pomorska w Słupsku, Amirkabir University of Technology (Iran), Budapest Business School, University of Applied Sciences (Węgry), Corvinus University of Budapest (Węgry), Curtin University Malaysia (Malezja), Excelsior College (Stany Zjednoczone), HFU Business School (Niemcy), Karlsruhe University of Education (Niemcy), Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, MOVES – Center for Gender and Diversity (Austria), Nihon University (Japonia), Politechnika Białostocka, Politechnika Gdańska, Politechnika Łódzka, Politechnika Poznańska, Politechnika Rzeszowska, Politechnika Śląska, Sheffield University (Wielka Brytania), SWPS Uniwersytet Humanistyczno-społeczny, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, University of Illinois Springfield (Stany Zjednoczone), Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraina),



Thapar Institute of Engineering and Technology University (Indie), Tomas Bata University (Czechy), Universidad del Tolima (Kolumbia), University of Economics-Varna (Bułgaria), University of Georgia (Stany Zjednoczone), University of Minho (Portugalia), University of Palangka Raya (Indonezja), University of Stuttgart (Niemcy), University of Wisconsin (Stany Zjednoczone), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Opolski, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet Śląski, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Wrocławski, V.O.C. College of Education (Indie), Vilnius Gediminas Technical University (Litwa), Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wyższa Szkoła Humanitas, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie.

Koniec roku to czas podsumowań, ale także formułowania noworocznych postanowień i planów. Wraz z całym Zespołem redakcyjnym w 2023 roku życzę Państwu wszelkiej pomyślności w życiu zawodowym i osobistym. Wszystkich rozwijających swoją karierę naukową zachęcam do współpracy i publikacji w naszym czasopiśmie. Serdecznie zapraszam także do towarzyszenia nam w działaniach na rzecz zwiększenia rozpoznawalności czasopisma w międzynarodowym środowisku naukowym, które są wspierane przez Ministerstwo Edukacji i Nauki w ramach programu „Rozwój czasopism naukowych”.

Małgorzata Marchewka
Redaktor prowadzący



Ministerstwo
Edukacji i Nauki

„Działania na rzecz zwiększenia rozpoznawalności czasopisma „e-mentor” w międzynarodowym środowisku naukowym” – projekt finansowany na podstawie umowy nr RCN/SP/0361/2021/1 ze środków Ministerstwa Edukacji i Nauki przyznanych w ramach programu „Rozwój czasopism naukowych” w wysokości 54 tysięcy złotych.



Monika
Łada

Kryteria robotyzacji procesów biznesowych: badania eksploracyjne

Robotic process automation criteria: Exploratory studies

Abstract

This article presents the results of exploratory qualitative research aimed at extending the dominant normative approach to the criteria for qualifying business processes for robotisation. Due to the novelty of the analysed organisational practices, the literature presents mainly general recommendations. Robotic process automation (RPA) is recommended for mass, repetitive information and transaction processes with high stability and a high degree of standardisation. Research on the content of experts' opinions has revealed examples of practices implemented in Polish entities, the characteristics of which are inconsistent with normative recommendations. The studies highlight the wide spectrum and complexity of the criteria, in particular the need to better adapt the criteria to various contingencies, with emphasis put on the specificity of the RPA technology used, alternative methods of process automation, and the stage of advancement of digital transformation in the organisation. Flexibility is indicated as the main distinguishing feature of RPA technology, a feature for which the possibility to quickly process changes (prototyping) and the temporary nature of a process (campaign) are important criteria.

Keywords: robotic process automation (RPA), decision analysis, criteria, digital transformation, qualitative research

Wprowadzenie

Robotyzacja procesów biznesowych (ang. *RPA – robotic proces automation*)¹ jest jednym z aspektów transformacji cyfrowej, który w ostatnim okresie przykuwa uwagę teoretyków i praktyków zarządzania (Davenport i Kirby, 2015; Lacity i Willcocks 2021; Martinek-Jaguszewska, 2018; Mohamed i in., 2022; Sobczak, 2019) oraz pokrewnych obszarów biznesowych, takich jak rachunkowość (Cooper i in., 2019; Kokina i Blanchette, 2019). Ta stosunkowo nowa technologia służy do automatyzacji procesów biznesowych w sposób umożliwiający naśladowanie czynności obsługi oprogramowania przez ludzi (Willcocks, 2020). Rozwiązania typu RPA przyjmują formę tzw. botów wykonujących zadane sekwencje czynności wirtualnych, często jednocześnie w wielu systemach informatycznych (Hofmann i in., 2020). Ta charakterystyka sprawia, że boty są rekomendowane (por. *Transforming...*, 2020) przede wszystkim do realizacji masowych, powtarzalnych procesów informacyjno-transakcyjnych o dużej stabilności i wysokim stopniu standaryzacji.

Różnorodność i elastyczność zastosowań botów powodują, że w dotychczasowych publikacjach naukowych dominują analizy prezentujące potencjalne i faktyczne użycie RPA w różnych obszarach (Łada i Mierzejewska, 2021), omawiane są możliwości automatyzacji z wykorzystaniem tej technologii (Kaczmarski, 2020), wskazywane korzyści i ryzyka robotyzacji (Sobczak, 2019), jak również raportowane wyniki badań percepcji aktualnego stanu oraz trendów rozwoju prowadzonych wśród ekspertów RPA i praktyków zarządzania (Remlein i in., 2022). Wspólną cechą dotychczasowych opracowań (Syed i in., 2020) jest generalnie pozytywny stosunek do perspektywy potencjalnej

Monika Łada, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,  <https://orcid.org/0000-0001-8484-6326>

¹ Na stronach internetowych skierowanych do praktyków RPA jest tłumaczone także jako zrobotyzowana automatyzacja procesów, RPA automatyka, automatyzacja procesów itp. W artykule zastosowano tłumaczenie robotyzacja procesów biznesowych, które zyskało popularność w cytowanej literaturze.

robotyzacji procesów biznesowych, podkreślanie znaczenia naśladowania wzorców najlepszych praktyk oraz ukierunkowanie na propagowanie szerokiej gamy zastosowań botów. Początkowy etap badań praktyk organizacyjnych przekłada się na dominację w dyskursie ogólnych rekomendacji i zestandaryzowanych kryteriów robotyzacji procesów.

Celem prezentowanych badań było rozszerzenie zestawu aktualnie dominujących, normatywnych kryteriów stosowanych na etapie kwalifikacji procesów biznesowych do robotyzacji. Przedstawiono wyniki badań literaturowych oraz analizy treści opinii polskich ekspertów dotyczące kryteriów decyzji o zastosowaniu botów. W rozważaniach zwrócono uwagę na znaczenie funkcjonalnego zróżnicowania technologii robotyzacji, potencjału wynikającego z możliwości standaryzacji rozwiązań oraz na konkurencyjność RPA w stosunku do innych ścieżek automatyzacji procesów informacyjnych, transakcyjnych i decyzyjnych. Wyniki badań empirycznych pozwoliły na identyfikację dodatkowych aspektów determinujących dobór kryteriów zastosowania RPA do automatyzacji procesów biznesowych.

Kryteria kwalifikacji procesów biznesowych do robotyzacji

Dominujące w literaturze (por. Sobczak, 2019) i praktyce (*Transforming...*, 2020) podejście do zasad kwalifikacji procesów biznesowych do robotyzacji sugeruje wykorzystanie kryteriów powiązanych z relacją kosztów i korzyści (optymalizacja) spodziewanych w efekcie wprowadzenia nowego rozwiązania technologicznego (por. Pypłacz i Sasak, 2022). Projektowy charakter przedsięwzięć RPA przekłada się na powiązanie kosztów decyzyjnych z kosztami opracowania i implementacji bota. Pomiar efektów natomiast jest wiązany z przyszłymi korzyściami, jakie się pojawiają dzięki działaniu bota. Zastosowanie takiego ramowego układu analizy nie oznacza jednak, że wszystkie kryteria muszą mieć charakter finansowy². W zależności od przyjętych kryteriów i sposobu pomiaru wyróżnia się podejścia: narracyjne, ilościowe, wartościowe i mieszane.

Pierwsze podejście sprowadza się do opisowego sformułowania argumentów przemawiających za lub przeciw robotyzacji danego procesu (Asatiani i in., 2022). Taka forma analizy w praktyce przyjmuje postać rekomendowanego w przypadku projektów IT tzw. uzasadnienia biznesowego. Elementami takiego dokumentu mogą być opisy: celu projektu (spodziewanych efektów wykorzystania bota), uzasadnienia jego podjęcia (powodów automatyzacji procesu), zakresu i sposobu realizacji (rodzaj bota, sposób opracowania, zespół wykonawców). Dodatkowymi analizowanymi aspektami są: wyzwania projektu (czynniki ryzyka opracowania i wykorzystania bota), spodziewane doświadczenia (jakie kompetencje mogą

zostać rozwinięte w efekcie wdrożenia projektu) oraz definicja sukcesu (kryteria uznania wykorzystania bota za efektywne). Wymieniony zakres narracyjnego uzasadnienia biznesowego sygnalizuje znaczenie dla analizy innych aspektów niż tylko relacja kosztów i korzyści. Do tej grupy czynników zaliczyć należy ryzyko projektu oraz pośrednie oddziaływanie projektu kreujące potencjał na przyszłość (np. nowe kompetencje). Kryteria w tym ujęciu zatem są rozumiane jako szeroko pojęte zalety, wady i oddziaływanie potencjalnej robotyzacji procesu.

Drugie z podejść polega na zastępczym ilościowym pomiarze relacji kosztów i korzyści (Choi i in., 2021). Specyfika robotyzacji procesów biznesowych, które w wielu przypadkach (np. procesów finansowo-księgowych) nie generują bezpośrednio wartości dla klientów powoduje, że główny obszar korzyści jest upatrywany w zmniejszeniu obciążenia rutynową i powtarzalną pracą dotychczasowych wykonawców procesów. Jedną z proponowanych opcji pomiaru ilościowego jest zastosowanie pomiaru czasu. W takiej uproszczonej formule zakłada się zbliżony poziom stawek wynagrodzeń twórców bota i wykonawców procesu. W sytuacji znaczącego ich zróżnicowania (zwykle na korzyść kadry konstruującej robota) do analizy można wprowadzić współczynniki przeliczeniowe odzwierciedlające ten aspekt. Podstawowym kryterium kwalifikacji procesu do robotyzacji jest w tym podejściu relacja nakładu czasu pracy na opracowanie bota i oszczędności uzyskane w efekcie jego zastosowania.

Trzecie podejście wymaga wyceny kosztów i korzyści w ujęciu pieniężnym (Borowiec, 2022). Analiza taka w ogólnym układzie jest odpowiednikiem krótkoterminowej analizy decyzyjnej prowadzonej z wykorzystaniem koncepcji kosztów istotnych. Wspomniana specyfika stosowania botów sprawia, że koszty realizacji projektu opracowania bota są zestawiane z kosztami alternatywnymi wynikającymi ze zmniejszenia obciążenia wykonawców procesów (Choi i in., 2021). W tym podejściu, oprócz zróżnicowanego zakresu pracochłonności, możliwe jest uwzględnienie innych kosztów bota, takich jak sprzęt komputerowy, licencje na oprogramowanie, usługi obce itp. W świetle podtrzymywanego w publicznym dyskursie postulatów, że zastosowanie botów nie powinno przekładać się na zwolnienia pracowników, tak prezentowane metody oceny finansowej nie są wolne od uproszczeń. Prawidłowa normatywnie analiza kosztów istotnych sugerowałaby raczej wycenę korzyści (koszty alternatywne) na podstawie efektów przeniesienia pracy ludzkiej w inny obszar działalności podmiotu (nowe obowiązki). Ten potencjał jednak byłby jeszcze trudniejszy do wyceny w momencie kwalifikowania procesu do robotyzacji niż oszczędności kosztów pracy. Decyzje o zmianach organizacyjnych następują bowiem często znacznie później, gdy poszukuje się możliwości wykorzystania uwolnionego w wyniku robotyzacji

² Więcej na temat analizy decyzyjnej w działalności projektowej: Łada i Kozarkiewicz, 2007.

potencjału. Głównym kryterium kwalifikacji procesu do robotyzacji jest zatem pozytywna wartość przyrostowego wyniku spodziewanego w efekcie zastąpienia pracy ludzkiej zastosowaniem bota.

Ostatnie, najszerze podejście charakteryzuje się próbami łączenia na różne sposoby trzech zasadniczych podejść. Jedną z uniwersalnych koncepcji wielowymiarowej i zagregowanej analizy polega na przekształceniu cząstkowych ocen na jednolite kryteria ilościowe. Kryteria dla poszczególnych analizowanych opcji mogą być oceniane i formułowane narracyjnie, ilościowo lub wartościowo. Następnie każde z przyjętych kryteriów jest drogą obiektywnej lub subiektywnej oceny przekształcane w punkty. Zestandaryzowana dla poszczególnych kryteriów punktacja stanowi podstawę ustalenia rankingu opcji decyzyjnych. Dodatkowo w tym ostatecznym ilościowym pomiarze można zastosować współczynniki wagowe różnicujące znaczenie poszczególnych kryteriów dla finalnej oceny analizowanych rozwiązań problemu decyzyjnego.

Omówione ramowe zasady prowadzenia analiz decyzyjnych o zastosowaniu RPA przekładają się na ogólne rekomendacje dotyczące kluczowych charakterystyk procesów biznesowych, które sprzyjają uzasadnionemu racjonalnie wykorzystaniu tej technologii automatyzacji. Wśród podstawowych kryteriów sugerowanych jako kwalifikujące proces do robotyzacji wymienia się (m.in. *Transforming...*, 2020):

- dużą częstotliwość i skalę procesu,
- prosty przebieg procesu i jego standaryzację (jasne związki przyczynowo-skutkowe),
- niską złożoność procesu (mała liczba wariantów przebiegu procesu),
- wysoki stopień ustrukturalizowania danych na wejściu,
- małą liczbę wyjątków i ewentualnych błędów,
- wysoką stabilność i dojrzałość procesu.

Wszystkie te czynniki, w domyśle, ułatwiają skonstruowanie bota, zapewniają mu stabilne środowisko działania oraz pozwalają na wykorzystanie efektu skali, który przekłada się na wymiar oszczędności czasu i kosztów pracy zastępowanych przez bota pracowników. Obserwacja praktyki gospodarczej sugeruje jednak, że te ogólne i normatywne zalecenia nie do końca uwzględniają całą złożoność decyzji dotyczących robotyzacji procesów biznesowych oraz jej alternatyw.

Luka w dyskusji o kryteriach robotyzacji

W publikacjach wprowadzających do problematyki RPA (Pyłacz i Sasak, 2022), pokazujących potencjalne i faktyczne jej zastosowania (Kaczmarek, 2020; Łada i Mierzejewska, 2021; Okoń, 2018) a także w badaniach opinii praktyków robotyzacja procesów biznesowych (Martinek-Jaguszewska, 2018; Remlein i in., 2022) jest często prezentowana jako jednolity

zespół rozwiązań informatycznych, których działanie naśladuje pracę operatora komputera. Takie podejście powoduje, że ocenę efektywności wykorzystania botów opisuje się przede wszystkim w kontekście alternatywy pracy ludzkiej. Stosunkowo rzadziej zwraca się uwagę na inne możliwe opcje zastosowania alternatywnego oprogramowania (zestandaryzowanego lub dedykowanego), które mogłyby realizować analogiczne zadania. A zatem pomiar zarówno kosztów, jak i korzyści jest skierowany głównie na analizę zmian w sytuacji podmiotu spodziewanych w efekcie zastąpienia pracy ludzkiej działaniem bota (np. Choi i in., 2021; Mohamed i in., 2022).

Następną kwestią, która nie zyskała jeszcze należytej uwagi w dyskusjach naukowych na temat kryteriów zastosowania RPA, jest rodzaj wdrażanych rozwiązań (Bakarich i O'Brien, 2021). W zależności od stopnia zaawansowania Everest Group³ wyróżnia cztery zasadnicze klasy rozwiązań RPA, które determinują potencjalne zastosowania oraz koszty i korzyści wykorzystania bota:

1. Najprostszą formą robotyzacji (tzw. RPA 1.0 lub boty nadzorowane) jest wykorzystanie botów działających na poziomie jednego stanowiska komputerowego. Tę formę robotyzacji coraz częściej określa się odrębnym skrótem RDA (ang. *robotic desktop automation*). Boty tego typu są uruchamiane przez operatora komputera i mogą realizować zadane czynności pod jego nadzorem. Celem tego typu rozwiązań jest przede wszystkim poprawienie produktywności i jakości pracy pracownika.
2. Bardziej zaawansowaną formę robotyzacji (tzw. RPA 2.0 lub boty nienadzorowane) stanowi lokowanie botów na serwerach i aktywowanie ich działania zgodnie z przyjętym harmonogramem. W ten sposób automatyzowane są całe procesy, a synchronizacja (tzw. orkiestracja) ich wykonania jest ulokowana w odrębnej jednostce zarządzającej.
3. Kolejną klasą rozwiązań (tzw. RPA 3.0) są autonomiczne boty, których praca jest wzbudzana określonymi zdarzeniami. To rodzaj wirtualnego pracownika, który realizuje pewne procesy, gdy znajdzie taka potrzeba lub zlecenie. Często boty takie są ulokowane w chmurze, a ich praca oferowana odbiorcom jako forma usługi (Marshall i Lambert, 2018).
4. Najwyższy stopień zaawansowania technologicznego charakteryzuje rozwiązania określane jako boty kognitywne (tzw. RPA 4.0). Wykorzystują one rozwiązania sztucznej inteligencji, co pozwala im przetwarzać dane nieustrukturalizowane oraz dokonywać osądów naśladujących percepcję oraz preferencje ludzkie. Najpopularniejszą formą tej klasy rozwiązań są tzw. chat boty, które wchodzi w interakcje z użytkownikami (Taulli, 2020).

³ Por. <https://www.dbi.srl/the-convergence-of-rpa-and-ai-can-boost-business-process-automation/>

Wskazane ograniczenia przekładają się na sposób prowadzenia dyskursu na temat wdrożeń RPA. Bardzo dużo uwagi kieruje się na strategiczne znaczenie robotyzacji jako integralnego elementu transformacji cyfrowej (Afriliana i Ramadhan, 2022), dyskutuje się sposób pomiaru kosztów zastosowania botów i wynikających z tego korzyści (Borowiec, 2022), jak również podkreśla się konieczność przełamania barier (Flechsigt i in., 2022) i dostosowania kwalifikacji pracowników do nowych uwarunkowań (Coombs i in., 2020). Robotyzacja postrzegana jest w tym ujęciu jako intensywnie rozwijający się trend, w który poszczególne podmioty muszą się włączyć (np. *Transforming...*, 2020). Zakładana nieuchronność zastosowania robotów przejawia się także wyraźnym podkreśleniem znaczenia tzw. map drogowych wdrożeń RPA oraz prezentacją kryteriów, które będą decydowały o kolejności aplikacji tej nowej technologii (Hartley i Sawaya, 2019). Znacznie mniej uwagi (por. Asatiani i in., 2022) poświęca się szczegółom technicznym i organizacyjnym analizowanych rozwiązań (np. rodzajom botów i sposobom ich dostarczenia), ich faktycznym alternatywom (inne formy automatyzacji, różne sposoby wykonania) a także specyficznym ryzykom pojawiającym się na kolejnych etapach ścieżki transformacji cyfrowej. Wszystkie opisane aspekty stanowią specyficzne uwarunkowania, które mają potencjalny wpływ na prawidłowość doboru kryteriów kwalifikacji procesów biznesowych do robotyzacji.

Kontekst i metoda badań empirycznych

Wczesna faza rozwoju robotyzacji procesów biznesowych przełożyła się na eksploracyjny charakter badań empirycznych. O wyborze takiego podejścia zdecydowało kilka czynników. Po pierwsze, automatyzacja procesów biznesowych z wykorzystaniem technologii RPA dla polskich podmiotów jest stosunkowo nowym i dynamicznie rozwijającym się obszarem praktyk organizacyjnych. Po drugie, stopień zaawansowania i skala zastosowania tego typu rozwiązań są bardzo zróżnicowane w zależności od wielu uwarunkowań sytuacyjnych. Po trzecie, ten innowacyjny obszar praktyk podlega dyfuzji przy aktywnym udziale wyspecjalizowanych podmiotów rozwijających technologię RPA i jej aplikacje organizacyjne na wielu poziomach. Ostatnim argumentem jest szerokie funkcjonalne zróżnicowanie kompetencji praktyków RPA, którzy specjalizują się w różnych wymiarach i rodzajach zastosowań botów (m.in. wymiar technologiczny i biznesowy). Wszystkie te czynniki przyczyniły się do decyzji o przeprowadzeniu badań jakościowych na wąskiej, ale doświadczonej grupie ekspertów-praktyków.

Do tej grupy zaliczono ekspertów, którzy publicznie prezentowali swoje doświadczenia w przestrzeni profesjonalnej. Byli to uczestnicy paneli dyskusyjnych

na konferencjach i innych spotkaniach poświęconych problematyce RPA. Za ekspertów uznano także praktyków-prelegentów na webinarach, na których prezentowano realizację projektów RPA, formułowano opinie na temat powodów ich realizacji i kryteriów przyjętych do ich oceny oraz ogólne refleksje nad efektywnością przedstawianych rozwiązań. Trzecia grupa ekspertów uwzględnionych w badaniach to zarządzący i pracownicy podmiotów specjalizujących się we wdrożeniach RPA. Wszyscy eksperci wypowiadali się publicznie – ich wypowiedzi były skierowane do praktyków i wynikały z osobistych doświadczeń, a nie tylko kanonu wiedzy. Taki dobór materiału empirycznego pozwolił uniknąć możliwych zniekształceń opinii, które mogłyby się potencjalnie pojawić, gdyby wywiady były realizowane bezpośrednio dla potrzeb badań. Taka opcja badawcza wymagała jednak uwzględnienia w interpretacji wyników naturalnej tendencji do przeceniania znaczenia robotyzacji przez osoby, które się nią profesjonalnie zajmują⁴.

Ogółem w projekcie badawczym przeanalizowano kilkanaście publicznych wystąpień. Eksploracyjny charakter badań przejawiał się we wstępnym doborze próby metodą kuli śnieżnej. Wystąpień ekspertów poszukiwano sekwencyjnie. Wcześniejsze wyniki poszukiwano źródeł materiału empirycznego stawały się punktem wyjścia do znajdowania kolejnych. Ograniczenie badań do krajowych ekspertów miało na celu skierowanie uwagi na wyzwania robotyzacji, które są charakterystyczne dla aktualnego rozwoju tej technologii i poziomu jej aplikacji w Polsce. Treść wypowiedzi zgromadzona w formie nagrań i wywiadów pisemnych została poddana analizie treści. Zastosowano kodowanie otwarte skierowane na zidentyfikowanie głównych wątków tematycznych poruszanych w poszczególnych wypowiedziach. Następnie powiązано je z kryteriami decyzyjnymi i pogrupowano, wybierając do dalszej analizy te istotne z perspektywy celu badań. Zakres tematów dotyczących kryteriów stał się podstawą do redukcji badanej próby do opinii, które zawierały nowe, interesujące wątki. W ostatniej fazie studiów empirycznych zestawiono efekty analizy treści wybranych wystąpień z wynikami przeglądu literatury.

Wyniki badań empirycznych

W badanym materiale przewijało się wiele stwierdzeń potwierdzających znaczenie dostrzeganych w literaturze kryteriów robotyzacji procesów biznesowych. Wskazywano na potrzebę dopasowania technologii RPA i jej rodzaju (klasa i zakres) do specyfiki procesu (stabilności, dojrzałości i charakteru informacji na wejściu). Podkreślano konieczność powiązania tej formy automatyzacji z uprzednią weryfikacją przydatności biznesowej procesu oraz rekonstrukcją jego przebiegu i dostosowaniem do

⁴ W analizie uwzględniono naturalną tendencję do idealizowania rzeczywistości cechującą wystąpienia, które mogą być formą promocji. Uznano jednak, że przedmiot badań (kryteria) ma wtórne znaczenie w tego typu przekazie w przeciwieństwie do innych aspektów (np. spodziewanych korzyści).

możliwości nowej technologii. Dostrzegano dużą przydatność robotów w zastosowaniach na styku innych systemów informatycznych. Zwracano uwagę na dodatkowy potencjał indywidualny i organizacyjny, jaki się rozwija w trakcie realizacji projektów robotyzacji oraz możliwość jego przełożenia na ofertę wartości dla klientów aktualnych i perspektywicznych. A przy tym powszechnie postrzegano robotyzację jako specyficzną formę automatyzacji procesów biznesowych oraz integralną składową transformacji cyfrowej organizacji. W wybranych wystąpieniach dostrzeżono także kilka stosunkowo nowych wątków, które poszerzają dotychczasowe ustalenia.

Boty jako wykonawcy jednorazowych kampanii

Tradycyjnie wykorzystanie botów rekomenduje się w przypadku powtarzalnych, ciągłych i pracochłonnych procesów, które w efekcie długotrwałego, zweryfikowanego stosowania osiągnęły już odpowiednią dojrzałość. Jeden z ekspertów jednak zwraca uwagę na celowość i efektywność tworzenia botów dla realizacji nowego procesu powielanego wielokrotnie, ale w krótkim odcinku czasu (jednorazowa kampania). W przytaczanym przypadku była to masowa wysyłka korespondencji do respondentów (nałożone wymogi formalne) ujętych na liście zebranej w innym systemie informatycznym. Niska złożoność tego procesu oraz jego powtarzalność w pełni wpisuje się w rekomendacje do automatyzacji. Paradoksalnie to cecha jednorazowości przedsięwzięcia sprzyja aplikacji w tym celu technologii RPA zamiast – znacznie bardziej korzystnej w zastosowaniach ciągłych – rozbudowy funkcjonalności podstawowego systemu.

Racjonalne jest, aby w takiej sytuacji – a szczególnie, gdy prostą konstrukcję robota przeprowadza bezpośrednio wykonawca procesu – porównywać spodziewany czas opracowania robota z czasem potrzebnym do ręcznej realizacji procesu. W tym kontekście ekspert jednak zwraca uwagę także na inne kryteria: ograniczenia terminów i potencjalne błędy. Nawet w sytuacji, gdy bot wykonuje czynności przez podobny czas jak człowiek, to nie musi robić tego w standardowych godzinach. Na realizację zadania przez bota przeznaczyć można 24 godziny (według specjalistów realnie ok. 21, uwzględniając przerwy techniczne), a nie tylko 8 godzin dziennie. Ma to istotne znaczenie w warunkach ograniczonej dostępności wykwalifikowanych pracowników oraz w sytuacji bardzo krótkiego terminu wywiązania się z efektów procesu. Dodatkową korzyścią jest niższa liczba potencjalnych błędów, która jednocześnie nie zwiększa się wraz z wydłużaniem się realizacji procesu. To z kolei może odgrywać ważną rolę, gdy niski wskaźnik błędów jest wymagany wysokimi sankcjami z tytułu niedotrzymania wymagań formalnych lub jakościowych.

Boty jako narzędzie prototypowania i testowania procesów

W podobną logikę postrzegania RPA jako technologii, którą na tle innych opcji automatyzacji wyróżnia

relatywna łatwość konstrukcji botów i elastyczność ich wykorzystania, wpisuje się opinia drugiego z ekspertów. Rekomenduje on stosowanie robotów w celach prototypowania i testowania procesów biznesowych. Przytoczony w wypowiedzi tego eksperta przykład działalności banku ilustruje, w jaki sposób drogą zbierania kolejnych doświadczeń RPA zaczęło być stosowane jako z założenia przejściowe rozwiązanie technologiczne. Relatywnie krótki czas konstrukcji robotów umożliwił temu podmiotowi szybkie reagowanie na pojawiające się oczekiwania klientów. Nowe usługi online były wstępnie realizowane przez dedykowane boty. Po pierwszym okresie testowania wprowadzanej usługi, doskonalenia i stabilizowania procesów, które się na nią składały, dokonywano weryfikacji faktycznej skali jej wykorzystania przez klientów. Gdy spotkała się z akceptacją, przechodzono do kolejnej fazy udostępniania jej już jako funkcjonalności kompleksowego systemu.

Propozycja wykorzystania technologii RPA do przejściowej automatyzacji procesów nie oznaczała wyłącznie takiego jej zastosowania. Podmiot opisywany przez eksperta wcześniej konstruował i tworzył już boty dla potrzeb automatyzacji procesów wewnętrznych (głównie informacyjnych i rozliczeniowych). Przytoczone zastosowanie stanowi przykład kroku dalej, gdy boty są wprowadzane w sferę generującą wartość dla klientów. Taka orientacja przekłada się na zmianę podejścia do analizy. Wymaga ona rozszerzenia kryteriów na percepcję nowego atrybutu wartości (czasami bardziej kompleksowego komponentu oferty), który jest oferowany klientom przez bota. W takiej sytuacji dodatkowego znaczenia nabierają zakres, jakość i czas dostarczenia nowego elementu oferty produktowej. W omawianym przypadku to właśnie krótki czas reakcji na kolejne potrzeby klientów był czynnikiem, który uzasadniał pozornie nieracjonalne rozwiązanie polegające na wprowadzaniu nowych procesów w dwóch fazach (ponoszenie kosztów dwóch projektów automatyzacji). Zastosowanie tego podejścia umożliwiło sekwencyjny rozwój oferty z pozostawieniem opcji rezygnacji z drugiej fazy w sytuacji, gdyby usługa nie zyskała faktycznej akceptacji przez klientów.

Boty jako sposób pokonywania barier technologicznych

Kolejny nietypowy przykład zastosowania RPA dotyczy projektu realizowanego z wykorzystaniem technologii sztucznej inteligencji. Zgodnie z relacją eksperta, na etapie przygotowania i oceny jego efektywności zakładano, że proces zostanie zautomatyzowany kompleksowo dzięki wykorzystaniu innych technologii. Dopiero problemy techniczne napotkane w fazie realizacji zadania skłoniły deweloperów do poszukiwania alternatywnego rozwiązania. Trudność w połączeniu wcześniej dobranych technologii, teoretycznie optymalnych dla zakresu i przebiegu procesu, spowodowała, że sięgnięto po RPA. W tym przypadku stosunkowo duża elastyczność oraz nieco odmienny sposób pracy w otoczeniu informatycznym okazał się

być czynnikiem, który sprawił, że to bot lepiej „spinał” fragmenty czynności realizowane w wielu odmiennych środowiskach (chat bot, strona internetowa, program pocztowy, baza danych itp.).

Przykład ten dobrze ilustruje opcyjny charakter RPA jako jednej z możliwych technologii fragmentarycznej lub kompleksowej automatyzacji procesów biznesowych. Zwraca także uwagę na znaczenie klasy stosowanych rozwiązań. W przytaczanym przykładzie wykorzystano najbardziej zaawansowane rozwiązania klasy 4.0. Wymagały one zastosowania elementów sztucznej inteligencji zapewniające komunikację chat bota z użytkownikiem (człowiekiem) oraz umożliwiające przekształcenie pozyskanej informacji w ustrukturalizowane dane. Te z kolei podlegały dalszemu przetwarzaniu, archiwizacji i stawały się danymi wejściowymi do systemu decyzyjnego wstępnej selekcji. O złożoności tego projektu świadczyło także połączenie wielu zupełnie odmiennych środowisk realizacji procesu. Powstał produkt w postaci autonomicznego procesu wzbudzanego zdalnie działaniami rozproszonych użytkowników, działający na danych aktualizowanych w czasie rzeczywistym, komunikujący się z różnymi grupami odbiorców oraz wspierający podejmowanie decyzji w stosującym go dużym i wielooddziałowym przedsiębiorstwie. W takim zróżnicowanym technicznie łańcuchu czynności bot został ostatecznie zastosowany dopiero w fazie realizacji, gdy inne opcje zawiodły.

Boty na ścieżce transformacji cyfrowej

Ostatnim omawianym nowym wątkiem tematycznym, przewijającym się w wielu wypowiedziach praktyków był motyw ewolucji znaczenia i kryteriów zastosowań RPA na ścieżce transformacji cyfrowej podmiotu. W tym szerokim kontekście eksperci zwracali uwagę na kilka aspektów. Pierwszym była potrzeba opracowania, a następnie ewolucji wizji automatyzacji procesów biznesowych uwzględniającej cele strategiczne organizacji oraz dostępne zasoby. Drugim elementem był rozwój kompetencji wewnętrznych w zakresie transformacji cyfrowej (ścieżka uczenia się). Eksperci podkreślali konieczność synchronizacji wszystkich wysiłków związanych z przenoszeniem składowych działalności w wymiar cyfrowy oraz powiązanie ich tempa i skali w poszczególnych obszarach z postępem technologicznym (problem długu technologicznego). Trzecią kwestią był rozwój własnych kadr IT i utrzymywanie relacji z dostawcami technologii i rozwiązań RPA. Zwracano także uwagę na kompetencje zarządzających oraz specjalistów z danych obszarów funkcjonalnych. Podkreślano, że to świadomość, wiedza i doświadczenia tych osób przede wszystkim przekładają się na kierunki i tempo transformacji cyfrowej, której składowymi są aplikacje RPA. Wszystkie te czynniki sugerują, że dla doboru kryteriów ma znaczenie nie tylko zakres projektu RPA oraz obszar wykorzystania bota, ale także czas i miejsce realizacji tego przedsięwzięcia.

W tym kontekście podkreślanym aspektem była rosnąca wraz z postępującym wykorzystaniem tej

technologii dojrzałość organizacji. Bardzo dobrą ilustracją znaczenia tych zjawisk jest przytaczany już przykład robotyzacji w banku. Podmiot odpowiedzialny za projekty RPA zaczynał działalność od konstrukcji prostych botów automatyzujących wewnętrzne procesy informacyjne. Wraz z pozyskiwanym doświadczeniem aplikacja RPA była przenoszona w coraz większym zakresie na inne procesy, w tym te skierowane bezpośrednio do klientów (usługi). Sukces i rosnąca sprawność operacyjna w tym obszarze skłoniły jednostkę do oferowania usług pracy, konstrukcji (dostosowania) botów bezpośrednio klientom banku. Kolejnym krokiem na ścieżce dojrzałości było wykorzystanie wcześniej zebranych doświadczeń do stworzenia platformy RPA. Sprawił on, że to, co było początkowo pracą na wewnętrzne potrzeby podmiotu, przekształciło się w odrębną ofertę produktową dostarczaną już bezpośrednio przez wyspecjalizowaną jednostkę. Dla banku ta ścieżka rozwoju oznaczała nie tylko wzrost sprawności operacyjnej i zwiększenie szybkości reagowania na potrzeby klientów, ale finalnie przełożyła się na rozwój nowego, perspektywicznego strategicznie segmentu działalności.

Wnioski z badań

Przeprowadzone studia literaturowe i empiryczne ujawniły złożoność implementacji technologii RPA w organizacjach oraz uwypukliły potrzebę lepszego powiązania normatywnych kryteriów kwalifikacji procesów do robotyzacji z kontekstem uwarunkowań sytuacyjnych. Uzyskane wyniki dostarczyły argumentów naukowych, które przyczyniają się do rozszerzenia aktualnego stanu wiedzy z zakresu kryteriów robotyzacji procesów biznesowych. Za najbardziej istotne uznano następujące wnioski:

1. Robotyzacja powinna być postrzegana jako jeden z wielu możliwych wariantów realizacji procesu biznesowego. Analizie efektywności powinny podlegać zatem wszystkie dostępne opcje realizacji tego procesu, a nie tylko zastosowanie robota jako alternatywy pracy ludzkiej (np. Choi i in., 2021; Martinek-Jaguszewska, 2018). Takie podejście będzie sprzyjać poszukiwaniu innych możliwych rozwiązań techniczno-organizacyjnych oraz pozwoli traktować zastosowanie RPA jako jedną z potencjalnych opcji. Oznacza to zasadność zastosowania takiego samego zestawu kryteriów dla wszystkich analizowanych wariantów. Jak wskazują przytoczone przykłady, wstępnie analizowane opcje mogą podlegać przeformułowaniu i dalszej analizie także na etapie realizacji rozwiązania.
2. Zastosowane metody oceny opcji decyzyjnych powinny mieć charakter wielokryterialny. Oprócz tradycyjnie rekomendowanych kryteriów związanych ze spodziewanymi bezpośrednimi kosztami i korzyściami (np. Borowiec, 2022; Choi i in., 2021; Pypłacz i Sasak, 2022), w analizie należy uwzględnić także kryteria

odpowiadające pośredniemu i potencjalnemu oddziaływaniu wprowadzanych zmian. Przytoczone argumenty empiryczne pokazują, że kryteria robotyzacji zmieniają się wraz ze skalą transformacji cyfrowej oraz doświadczeniami, jakie organizacja i współpracujący z nią specjaliści pozyskują w toku postępującej automatyzacji. Inicjatywy stosowania botów, które zwykle w pierwszych krokach są zorientowane na obniżenie pracochłonności wybranych żmudnych procesów nietworzących wartości dla klientów, z czasem mogą stanowić podstawę do rozwoju nowej oferty produktowej oraz zmiany orientacji strategicznej organizacji.

3. Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że do uproszczonych kryteriów kwalifikacji procesów biznesowych do robotyzacji (np. *Transforming...*, 2020) należy podchodzić z dużą dozą ostrożności. Wypowiedzi ekspertów pozwalają lepiej zrozumieć faktyczną niejednoznaczność tych pozornie racjonalnych normatywnych rekomendacji. Złożoność analizowanych zależności bardzo dobrze ilustruje kryterium stabilności i dojrzałości procesu. Z jednej strony mało ustabilizowany proces będzie trudny do przełożenia na konstrukcję bota składającą się z określonej liczby ścieżek scenariusza. Z drugiej strony mała liczba wariantów realizacji prostych, zestandaryzowanych czynności wolnych od wyjątków będzie równie dobrze (a być może nawet lepiej) nadawała się do bardziej trwałej automatyzacji. W analizie decyzyjnej zatem liczy się nie tylko kryterium, ale także sposób jego uwzględnienia. Elastyczność w konstrukcji bota jest tym wyróżnikiem, który sprawdza się najlepiej w sytuacjach przejściowej niestabilności procesu (np. testowanie procesu i jego doskonalenie przed ostateczną automatyzacją inną technologią). Podobne wnioski można wyciągnąć w odniesieniu do kryterium powtarzalności procesu. Gdy jest ona bardzo duża, zwiększa się opłacalność automatyzacji, ale niekoniecznie przy wykorzystaniu RPA. To rozwiązanie z kolei może okazać się najlepsze w sytuacji jednorazowego i terminowego wyzwania (np. konstrukcji prototypu nowego procesu lub realizacji jednorazowego wymagania).

Przedstawione wyniki i wnioski z badań nie są wolne od ograniczeń, które wynikają z ich celu, zakresu, przyjętej metody badawczej, aktualnego stanu wiedzy oraz poziomu zaawansowania technologii i praktyki zastosowań RPA. Weryfikacja sformułowanych wniosków będzie wymagała podjęcia kolejnych studiów empirycznych o szerszym zakresie i z wykorzystaniem innych metod badawczych. Ich celem powinno być dalsze poznanie przebiegu robotyzacji procesów biznesowych, jak również uzyskanie lepszego wglądu w codzienne praktyki stosowania botów oraz wyjaśnienia mechanizmów przebiegu procesów decyzyjnych, które towarzyszą ich zastosowaniu.

Podsumowanie i rekomendacje dla praktyki

Przyjęty eksploracyjny charakter badań umożliwił rozszerzenie podejścia do kryteriów robotyzacji procesów biznesowych prezentowanego w literaturze. Zidentyfikowane przykłady niekonwencjonalnych praktyk wykorzystania RPA w polskich podmiotach zwróciły uwagę na złożoność decyzji o implementacji tej technologii. Potwierdziły tym samym potrzebę zastosowania wielokryterialnej i kontekstowej analizy wykraczającej poza ogólne zalecenia normatywne. Do najważniejszych ujawnionych aspektów decyzyjnych, które nie zyskały dotychczas należytej uwagi należą: specyfika stosowanej technologii RPA, dostępne alternatywne sposoby automatyzacji oraz etap zaawansowania transformacji cyfrowej w organizacji. Rozszerzony został także zakres rekomendacji do implementacji RPA – zidentyfikowane przypadki świadczą o jej przydatności do prototypowania procesów oraz realizacji jednorazowych kampanii.

Prezentowane badania zwracają uwagę praktyków na kwestie ważne z perspektywy automatyzacji procesów biznesowych. Opracowane wnioski pozwalają na przedstawienie kilku rekomendacji. Po pierwsze, robotyzacja powinna być traktowana jako jedna z opcji realizacji procesów biznesowych. Po drugie, wszystkie opcje należy oceniać na podstawie takiego samego zestawu wielu kryteriów. Po trzecie zaleca się, by dobór kryteriów był kontekstowy, tj. dostosowany do specyfiki procesów, a także aktualnej i oczekiwanej sytuacji podmiotu. Ostatnia rekomendacja dotyczy potrzeby okresowej aktualizacji stosowanego zestawu kryteriów wraz z postępującą transformacją cyfrową organizacji.

Bibliografia

- Afriliana, N. i Ramadhan, A. (2022). The trends and roles of robotic process automation technology in digital transformation: A literature review. *Journal of System and Management Sciences*, 12(3), 51–73.
- Asatiani, A., Copeland, O. i Penttinen, E. (2022). Deciding on the robotic process automation operating model: A checklist for RPA managers. *Business Horizons (in press)*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.004>
- Bakarich, K. M. i O'Brien, P. E. (2021). The robots are coming... But aren't here yet: The use of artificial intelligence technologies in the public accounting profession. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 18(1), 27–43. <https://doi.org/10.2308/JETA-19-11-20-47>
- Borowiec, L. (2022). Koszty i korzyści finansowe wdrożenia robotyzacji wybranych procesów w rachunkowości. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 46(2), 11–26.
- Choi, D., R'bigui, H. i Cho, C. (2021). Candidate digital tasks selection methodology for automation with robotic process automation. *Sustainability*, 13(16), 8980. <https://doi.org/10.3390/su13168980>
- Coombs, C., Hislop, D., Taneva, S. K. i Barnard, S. (2020). The strategic impacts of Intelligent Automation for knowledge and service work: An interdisciplinary review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101600. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101600>

Cooper, L. A., Holderness, D. K., Sorensen, T. L. i Wood, D. A. (2019). Robotic process automation in public accounting. *Accounting Horizons*, 33(4), 15–35. <https://doi.org/10.2308/acch-52466>

Davenport, T. H. i Kirby, J. (2015). Beyond automation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/06/beyond-automation>

Flechsigt, C., Anslinger, F. i Lasch, R. (2022). Robotic Process Automation in purchasing and supply management: A multiple case study on potentials, barriers, and implementation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(1), 100718. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100718>

Hartley, J. L. i Sawaya, W. J. (2019). Tortoise, not the hare: Digital transformation of supply chain business processes. *Business Horizons*, 62(6), 707–715. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.006>

Hofmann, P., Samp, C. i Urbach, N. (2020). Robotic process automation. *Electronic Markets*, 30(1), 99–106. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00365-8>

Kaczmarek, M. (2020). Robotic process automation, czyli automatyzacja modeli decyzyjnych z wykorzystaniem botów. Perspektywy i obawy na przykładzie zastosowań w branży farmaceutycznej. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 179, 43–56. <https://doi.org/10.33119/SIP.2020.179.3>

Kokina, J. i Blanchette, S. (2019). Early evidence of digital labor in accounting: Innovation with robotic process automation. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35, 100431. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100431>

Lacity, M. i Willcocks, L. (2021). Becoming strategic with intelligent automation. *MIS Quarterly Executive*, 20(2), 169–182. https://aisel.aisnet.org/misqe/misqe_forthcoming_2021.pdf

Łada, M. i Kozarkiewicz, A. (2007). *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*. Wydawnictwo C. H. Beck.

Łada, M. i Mierzejewska, M. (2021). Robotyzacja procesów podatkowych w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 3(993), 109–120. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0306>

Marshall, T. E. i Lambert, S. L. (2018). Cloud-based intelligent accounting applications: Accounting task au-

tomation using IBM Watson Cognitive Computing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 199–215.

Martinek-Jaguszewska, K. (2018). Znaczenie i rola automatyzacji procesów biznesowych – wyniki badań pilotażowych. *Organizacja i Kierowanie*, 183(4), 229–247. <https://bit.ly/3UqosuC>

Mohamed, S. A., Mahmoud, M. A., Mahdi, M. N. i Mostafa, S. A. (2022). Improving efficiency and effectiveness of robotic process automation in human resource management. *Sustainability*, 14(7), 3920. <https://doi.org/10.3390/su14073920>

Okoń, J. (2018). Zaangażowanie centrów usług wspólnych i robotyki w procesy księgowo. *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 369, 184–194.

Pyplacz, P. i Sasak, J. (2022). RPA jako narzędzie automatyzacji i optymalizacji procesów. *Organizacja i Kierowanie*, 2(191), 173–188. <https://bit.ly/3DLOIYY>

Remlein, M., Bejger, P., Olejnik, I., Jastrzębowski, A. i Obrzeźgiewicz, D. (2022). Zastosowanie automatyzacji procesów z wykorzystaniem robotyzacji w rachunkowości finansowej w jednostkach gospodarczych działających w Polsce. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 46(1), 47–65. <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0015.7988>

Sobczak, A. (2019). Developing a robotic process automation management model. *Informatyka Ekonomiczna*, 2(52), 85–100. <http://dx.doi.org/10.15611/ie.2019.2.06>

Syed, R., Suriadi, S., Adams, M., Bandara, W., Leemans, S. J., Ouyang, C., Hofstede, A. H. M., ter Weerd, I., van de Wynn, M. T. i Reijers, H. A. (2020). Robotic process automation: contemporary themes and challenges. *Computers in Industry*, 115, 103162. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103162>

Taulli, T. (2020). *The Robotic Process Automation handbook*. Springer.

Transforming the finance function with RPA. (2020). Statement on Management Accounting, Institute of Management Accountants. <https://bit.ly/3DWiZeu>

Willcocks, L. (2020). Robo-Apocalypse cancelled? Reframing the automation and future of work debate. *Journal of Information Technology*, 35(4), 286–302. <https://doi.org/10.1177/02683962200925830>

Monika Łada jest doktorem habilitowanym, profesorem uczelni w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od kilkunastu lat prowadzi badania technologicznego i społecznego wymiaru rachunkowości, których wyniki zostały opublikowane w wiodących krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych. Aktualnie realizuje projekt naukowy „Transformacja cyfrowa rachunkowości”. Jednym z obszarów badawczych w tym projekcie jest rachunkowość zarządcza rozwiązań RPA.



POLECAMY

Joanna M. Moczyłowska, *Przemysł 4.0 (?) Ludzie i technologie*

Książka jest poświęcona zagadnieniom Przemysłu 4.0 w kontekście ludzi i technologii. Interesującym zabiegiem jest postawienie w tytule znaku zapytania, bowiem mimo iż od ogłoszenia czwartej rewolucji przemysłowej minęło zaledwie kilkanaście lat, akcentuje się, że mamy do czynienia z piątą rewolucją, a zatem należy analizować Przemysł 5.0. Duża część publikacji dotyczy zagadnień związanych z człowiekiem jako pracownikiem, menedżerem, uczestnikiem rynku oraz potencjalnych zagrożeń związanych z dynamicznym rozwojem nowych technologii, zwłaszcza zagrożeń o charakterze psychologicznym i aksjologicznym.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://ksiegarnia.difin.pl/ksiazki-naukowe/nauki-ekonomiczne/zarządzanie/przemysl-4-0-ludzie-i-technologie>
Wydawnictwo: Difin, Warszawa, 2023.



Marta
Czarkowska

Wpływ rozwoju FinTech na stacjonarne oddziały instytucji bankowych w Polsce

The impact of FinTech development on traditional banking institutions in Poland

Abstract

The rapidly advancing digitisation and modernisation of information technologies are an impulse to use innovative solutions proposed by the broadly understood financial sector. The presented work presents the development of the banking system in Poland, the perspective of the FinTech phenomenon, with focus on operating bank branches in Poland, as well as innovative solutions. The aim of the article is to analyse the impact of FinTech development on traditional branches of banking institutions in Poland. The authors look at today's behavior of bank account holders with regard to everyday activities, such as withdrawing cash. At the same time they make suggestions as to the reason for the presented results, in order to clearly formulate the final conclusions. The authors also discuss areas analogous to the main topic, such as cashless payment methods, with a closer analysis of their real impact on the banking structure. The main source of information for this article are results obtained from the authors' own research. The considerations lead to the conclusion that in today's banking environment bank branches are somewhat unnecessary and unprofitable, and will slowly decrease in number year by year. The results of the study highlight the amazing BLIK phenomenon, which is increasingly replacing payment methods offered by banks.

Keywords: FinTech, banking system, stationary banking, internet banking, mobile banking, ATM, e-commerce, BLIK



Bartosz
Bagniewski

Wprowadzenie

Aktualne tendencje w zmianach zachowań konsumentów w znacznym stopniu spowodowane są czynnikami o charakterze technologicznym, automatyzacją procesów oraz rozwojem e-usług. Coraz większa dostępność internetu w życiu codziennym ułatwia dotarcie do istotnych źródeł informacji, zachęca do korzystania z usług online czy innych produktów finansowych, stosowanie których powiązane jest z rozwiązaniami wykorzystującymi narzędzia online. Artykuł jest poświęcony wpływowi rozwoju bankowości internetowej i mobilnej na oddziały stacjonarne instytucji finansowych w Polsce. Technologie finansowe w sposób znaczący zmieniają życie społeczne, a ich wprowadzanie stało się jednym z podstawowych trendów w wielu firmach.

Głównym celem opracowania jest odpowiedź na pytanie o sens dalszego funkcjonowania stacjonarnych oddziałów bankowych w Polsce. Na potrzeby niniejszego artykułu dokonano analizy wyników z przeprowadzonego badania własnego. Postęp w zakresie wprowadzania innowacji technologicznych, wysoki poziom kompetencji cyfrowych konsumentów, a także przyspieszenie automatyzacji oferowanych rozwiązań finansowych przez banki zmniejszają zapotrzebowanie na korzystanie ze stacjonarnych oddziałów bankowych w Polsce. W ramach realizacji celu głównego sformułowano cele szczegółowe dotyczące przedstawienia rozwoju systemu bankowego, ze szczególnym zwróceniem uwagi na analizę liczby stacjonarnych oddziałów bankowych w Polsce. Następnym celem szczegółowym była charakterystyka rynku innowacyjnych rozwiązań finansowych, a także poznanie czynników, które wpływają na częstsze korzystanie z usług bankowych innych niż tradycyjne.

Studia literaturowe pozwoliły na sformułowanie hipotezy głównej, która brzmi: podczas korzystania z usług bankowych konsumenci w Polsce coraz częściej wybierają innowacyjne metody, co wynika głównie z rozwoju społeczeństwa informacyjnego, a także wzrostu znaczenia sektora e-usług w gospodarce. Na podstawie hipotezy głównej zaproponowano również hipotezy szczegółowe:

- oferta związana z e-usługami na polskim rynku wciąż się rozwija i powiększa,
- czynniki wzrostu poziomu rozwoju usług i produktów innowacyjnych związane są z upowszechnieniem dostępu do internetu zarówno po stronie konsumentów, jak i sektora bankowego,
- sektor FinTech (technologie finansowe) w perspektywie najbliższych pięciu lat (do 2027 roku) będzie nadal dynamicznie się rozwijał.

Praca została podzielona na części: wprowadzenie, aspekty teoretyczne, wyniki badania własnego i podsumowanie. W części pierwszej dokonano analizy rozwoju systemu bankowego w Polsce. Zwrócono uwagę na początek funkcjonowania nowoczesnych technologii, polski system bankowy, a także liczbę oddziałów bankowych na przestrzeni 10 lat (2012 – Q2 2022). Następnie opisano rozwój innowacyjnych rozwiązań finansowych, głównie FinTech w usługach i bankowości. W ostatniej części przedstawiono wyniki własnego badania ankietowego internetowego (CAWI). Przy pomocy formularza Google przygotowano kwestionariusz ankiety, który został dostarczony za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz portali społecznościowych do przedstawicieli różnych grup wiekowych. Próba liczyła 1383 respondentów. Badanie odbyło się w sierpniu 2022 roku, a zakres przestrzenny badań miał charakter ogólnopolski. Kwestionariusz składał się z pytań dotyczących metryczki (płeć, przedział wiekowy i miejsce zamieszkania) oraz z 12 merytorycznych pytań jedno- i wielokrotnego wyboru, które skupione były wokół sposobów i form korzystania z konta bankowego. W zakończeniu pracy przedstawiono ogólne wnioski z przeprowadzonych badań własnych oraz dokonano weryfikacji hipotez badawczych.

Źródłem informacji w pracy są dane uzyskane w drodze badań bezpośrednich (ilościowych). W badaniach sektora FinTech można zastosować wiele technik metody ankietowej, jednak ze względu na funkcjonowanie produktów, usług i rozwiązań głównie w środowisku elektronicznym, najlepszym rozwiązaniem było wykorzystanie ankiety internetowej. Wśród zalet przeprowadzenia badania przy pomocy ankiety online są również:

- wysoki stopień anonimowości,
- brak wpływu ankietera na wybory odpowiedzi czy zachowania respondenta,
- krótki czas trwania odpowiedzi podczas badania,
- niskie koszty.

W pracy wykorzystano również wtórne źródła informacji w postaci literatury krajowej i zagranicznej dotyczące przedmiotu rozważań, w szczególności z zakresu teorii systemu bankowego, innowacyj-

nych rozwiązań finansowych, w tym FinTech. Źródła wtórne obejmują także statystyki masowe oraz raporty publikowane przez Komisję Nadzoru Finansowego, Narodowy Bank Polski czy Strategy&.

Praca prezentuje stan prawny na 15 września 2022 roku.

Rozwój systemu bankowego w Polsce

Upadek komunizmu w Polsce rozpoczął czas kapitalizmu i otwartego rynku. Powstające nowe instytucje finansowe już na samym początku funkcjonowania miały dostęp do nowoczesnych technologii. W polskim systemie bankowym działają banki, czyli instytucje tworzące rynek, w których skład wchodzi banki państwowe, banki spółdzielcze oraz spółki akcyjne, a także instytucje stabilizujące, takie jak: Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG), Narodowy Bank Polski (NBP), Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), Ministerstwo Finansów (MF) oraz instytucje wspierające: Związek Banków Polskich (ZBP), Krajowa Izba Rozliczeniowa (KIR), Biuro Informacji Kredytowej (BIK), Biuro Informacji Gospodarczej (BIG).

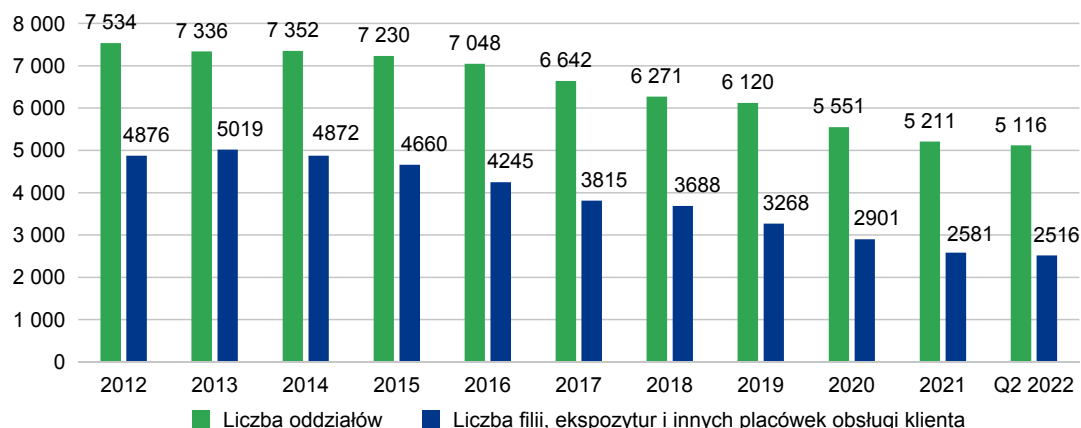
Historycznie pierwsze banki pojawiały się m.in. w wielkich i bogatych miastach średniowiecznych Włoch (Florencja, Wenecja, Genua), a sama nazwa bank pochodzi od francuskiego słowa *banque* oraz od włoskiego *banco*, oznaczających ławę lub kontuar, przy których pracowali włoscy handlarze (Heffernan, 2007, s. 2). Stanowią więc stały element zarówno historii, jak i kultury. Ich istota świadczy o niezwykłym rozwoju gospodarki do dziś i tak samo jak gospodarka, cały czas ewoluują. Pierwsze operacje bankowe polegały głównie na wymianie pieniędzy kruszcowych (*monet*), bitych przez władców i udzielaniu oprocentowanych pożyczek (Jaworski i Zawadzka, 2003; Jaworski i Zawadzka, 2008; Świdorski, 1999). Szybki rozwój banków nastąpił podczas rewolucji przemysłowej. Wymiany towarowo-pieniężne zawładnęły wtedy prawie całym życiem gospodarczym, a pieniądź przekształcił się w kapitał. Banki stały się przedsiębiorstwami handlującymi kapitałem pieniężnym i pośredniczącymi między wierzycielami a dłużnikami. Z jednej strony wolne kapitały cały czas mogły być inwestowane, z drugiej pożyczkały zgromadzone środki przedsiębiorcom. Obecnie polski system bankowy składa się z około 30 banków komercyjnych oraz 500 banków spółdzielczych.

Banki utrzymują stabilną pozycję na rynku płatności w Polsce (Kozak, 2010). Tego typu instytucje finansowe cieszą się zaufaniem ze strony konsumentów. Silna pozycja na rynku jest zagwarantowana przede wszystkim przez wypracowywane latami zaufanie publiczne i bezpieczeństwo zdeponowanych środków finansowych oraz odpowiednio rozbudowaną infrastrukturę (Iwanicz-Drozdowska, 2021). Banki w Polsce stawiają na futurystyczne i innowacyjne rozwiązania. Głównie z powodu szybkiego rozwoju bankowości elektronicznej i mobilnej, która z dnia na dzień trafia do coraz większej liczby odbiorców, banki są liderami w zakresie nowoczesnych technologii.

Wpływ rozwoju FinTech na stacjonarne oddziały instytucji...

Rysunek 1

Banki w Polsce w latach 2012 – Q2 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dane miesięczne sektora bankowego – wrzesień 2022 r., Komisja Nadzoru Finansowego, 2022 (https://www.knf.gov.pl/publikacje_i_opracowania/dane_statystyczne/bankowy).

Liczba stacjonarnych oddziałów bankowych

W tej części artykułu poddano analizie dane przedstawione na rysunku 1. Wykres pokazuje liczbę oddziałów banków, filii, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta w Polsce od 2012 roku do II kwartału 2022 roku.

W analizowanym okresie liczba oddziałów, filii, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta stopniowo się zmniejszała. W ciągu dziesięciu lat (2012 – Q2 2022) liczba oddziałów z 7534 zmalała do 5116 (zmiana o około 32%). Według danych Komisji Nadzoru Finansów (KNF) w czerwcu 2022 roku zamknięto kolejnych 21 oddziałów bankowych (KNF, 2022). Przyczyniła się do tego rewolucja technologiczna, zmiana preferencji użytkowników usług bankowych, a także przyspieszenie i automatyzacja wielu procesów. Podobnie było w przypadku liczby filii, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta: według raportu Urzędu Komisji Nadzoru Finansów w 2012 roku było ich 4876, a dekadę później prawie o połowę mniej – 2516 (spadek o około 48%) (KNF, 2022). Zobrazowana tendencja spadkowa liczby oddziałów bankowych w Polsce stanowiła jeden z głównych powodów podjęcia prezentowanego badania.

Innowacyjne rozwiązania finansowe i technologiczne wykorzystywane w bankach

Na rozwój innowacyjnych rozwiązań finansowych oddziałuje wiele czynników i procesów. Głównie wynika to ze specyficznej roli, jaką one odgrywają – podczas wdrażania na rynek muszą być aktualne, potrzebne i atrakcyjne z perspektywy konsumentów (Szpringer, 2017). Podstawowy fundament, na jakim można budować innowacyjne rozwiązania, usługi i produkty finansowe związany jest jednocześnie z poczuciem bezpieczeństwa, stabilizacji i łatwością w stosowaniu (Każmierczak, 2008). Kolejnym istotnym

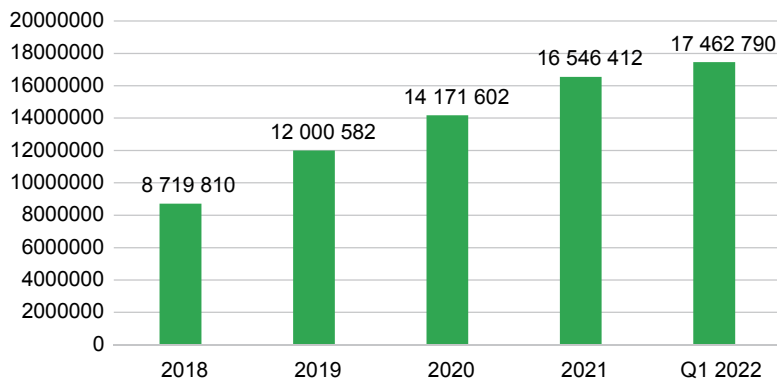
czynnikiem z tej perspektywy jest gwarancja niezawodności przyjętych rozwiązań oraz skuteczność wprowadzanych usług w codziennym użytku. Podczas czynności finansowych priorytetem dla klientów jest szybkość operacji i możliwość wykonania jej z dowolnego miejsca przy wykorzystaniu np. smartfona. Od wielu lat zauważane jest przenoszenie prostych transakcji z placówek bankowych do kanałów elektronicznych (Ratnicyn, 2016). Powstawanie dedykowanych rozwiązań do tego typu kanałów jest możliwe dzięki rozwojowi technologii finansowych, czyli FinTech. Zjawisko to nierozzerwalnie łączy się z innowacyjnością i ciągłymi zmianami, które napędzają nowe technologie wybierane przez konsumentów (Nowakowski, 2020). FinTech to słowo klucz, które występuje coraz częściej nie tylko w świecie finansów. Na potrzeby pracy przyjęto definicję FinTech oznaczającą rodzaj nowoczesnych technologii, których głównym celem jest konkurowanie z tradycyjnymi sposobami prowadzenia usług finansowych (Schueffel, 2017). Główne zastosowanie FinTech jest ściśle związane między innymi z:

- bankami internetowymi,
- płatnościami internetowymi,
- pożyczkami online,
- usługami, z których korzysta się online.

Przedstawione przykłady ułatwiają użytkownikom sprawną komunikację, współpracę czy handel, a dynamika ich rozwoju skoncentrowana jest na coraz większej automatyzacji zarówno procesów, jak i urzędów (Alexander i in., 2018). Wyzwania związane z pozyskiwaniem wciąż nowych rozwiązań uwidaczniają się również w bankowości (Hofman, 2005, s. 82). Sektor Fintech rozwija się w Polsce w szybkim tempie. Pojawiają się nowe pomysły bazujące na technologiach finansowych. FinTech dotyczy rozwiązań cyfrowych, które związane są z obrotem pieniądza. Polski rynek FinTech jest różnorodny, przykładem może być BLIK, popularne systemy płatności internetowych, np. Blue Media, a także aplikacje umożliwiające dokonywanie

Rysunek 2

Liczba aktywnych użytkowników aplikacji mobilnych w latach 2018 – Q1 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Bankowość internetowa i mobilna, płatności bezgotówkowe*, NetBank, 2022 ([https://www.zbp.pl/getmedia/1d8430f0-7634-45f6-b754-3ae1cb1cfa6/Raport-Netbank_Q2-2022-\(1\)](https://www.zbp.pl/getmedia/1d8430f0-7634-45f6-b754-3ae1cb1cfa6/Raport-Netbank_Q2-2022-(1))).

opłat za korzystanie z autostrad i parkingów. Rozwiązania nie ograniczają się wyłącznie do płatności, ale obejmują różnorodne usługi cyfrowe, które ułatwiają codzienne funkcjonowanie klientom zarówno prywatnie, jak i służbowo. Ich działanie opiera się na innowacyjności, łącząc rozwiązania finansowe i technologiczne, zazwyczaj z wykorzystaniem internetu lub innych dostępnych narzędzi komunikacji elektronicznej. W Polsce FinTech zapewnia szybkie i bezpieczne płatności, umożliwia tworzenie spersonalizowanych ofert, a także ulepsza wiele produktów. Rozwiązania typu FinTech są wykorzystywane w wielu sektorach, m.in. finansowym, bankowym, ubezpieczeń i mają zdecydowany wpływ na podniesienie poziomu oferowanych usług, ich bezpieczeństwo oraz zapewnienie rozwoju innowacji finansowych (Phadke, 2020).

Pandemia COVID-19 i środowisko, w którym prowadzony jest obecnie biznes miały znaczący wpływ na zmianę wyborów konsumentów. Duże zróżnicowanie usług, rozwiązań i produktów finansowych dostarczanych konsumentom pozwalają na wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Wiedza z zakresu nowych trendów ma istotny wpływ i otwiera perspektywę zarówno ze strony konsumentów, jak i dostawców. Zgodnie z danymi opublikowanymi w raporcie NetBanku (2022) liczba użytkowników bankowości mobilnej wzrosła o około 6% w stosunku do poprzedniego okresu.

Rozwiązania finansowe i technologiczne oparte na wiedzy dotyczącej nowych technologii przyczyniają się do usprawnienia licznych czynności, na przykład umożliwiają założenie konta osobistego w banku dzięki selfie. Już 13 banków oferuje taką usługę: wystarczy wykonać zdjęcie swojego dokumentu tożsamości (np. paszportu czy dowodu) oraz zdjęcia twarzy, czyli selfie. Dzięki tej metodzie założenie konta osobistego odbywa się bez wychodzenia z domu i trwa dosłownie chwilę w aplikacji mobilnej danego banku, z których korzysta już około 18 mln klientów (Boczoń, 2022a). Liczba aktywnych użytkowników aplikacji mobilnych została przedstawiona na rysunku 2 – na koniec I kwartału 2022 roku było ich 17 462 790. Na

wykresie można zauważyć tendencję wzrostową. Polacy coraz chętniej korzystają z bankowości mobilnej i nieustannie rośnie liczba klientów bankowych aplikacji mobilnych, co potwierdza raport NetBanku (NetBank, 2022). Wygoda, szybkość i bezpieczeństwo, jakie zapewniają dostarczane przez banki usługi sprawiają, że trend w tym zakresie prawdopodobnie zostanie utrzymany.

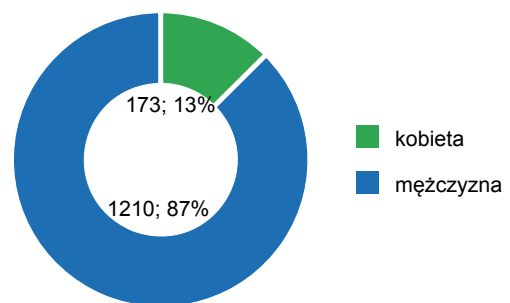
Wyniki badań

W tej części pracy zostały przedstawione wyniki ankiety internetowej (metoda CAWI), w ramach której autorzy przeprowadzili badania ilościowe.

Strukturę płci respondentów prezentuje rysunek 3. Kobiety stanowiły 13% ankietowanych (173 osoby), natomiast mężczyźni 87% (1210 osób).

Rysunek 3

Struktura płci ankietowanych



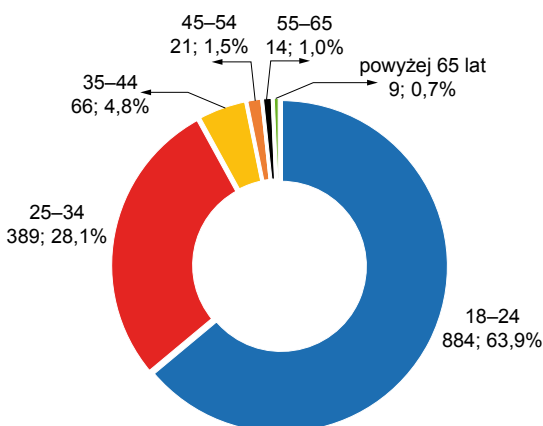
Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie metryczki dotyczyło wieku ankietowanych. Największą grupę respondentów stanowili mający 18–24 lata (63,9% – 884 osoby). W następnej kolejności były osoby w wieku od 25 do 34 lat – 28,1% (389 osób), 35–44 lata – 4,8% (66 osób), 45–54 lata – 1,5% (21 osób) oraz 55–65 lat – 1% (14 osób). Najmniej liczną grupę stanowiły osoby mające powyżej 65 lat – 0,7% (9 osób). Dane zostały przedstawione na rysunku 4.

Wpływ rozwoju FinTech na stacjonarne oddziały instytucji...

Rysunek 4

Struktura wiekowa respondentów



Źródło: opracowanie własne.

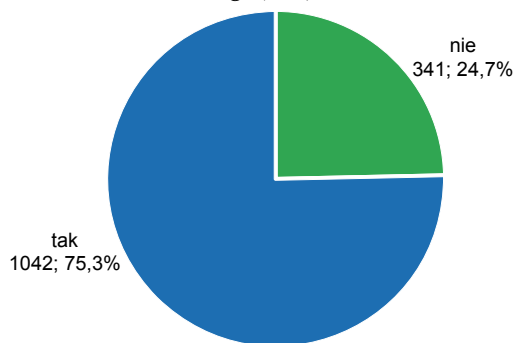
Najwięcej respondentów pochodziło ze wsi – 29% (400 osób), a najmniej liczną grupą byli mieszkańcy miast do 20 tys. mieszkańców – 9% (121 osób). Szczegółowe dane zostały zaprezentowane na rysunku 5.

Następnie grupa badawcza odpowiadała na pytania związane z korzystaniem oraz jego częstotliwością z produktów, rozwiązań i usług proponowanych przez stacjonarne oddziały bankowe, bankowość mobilną oraz internetową.

Pierwsze merytoryczne pytanie dotyczyło posiadania konta osobistego w banku lub w SKOK-u. 75,3% respondentów, czyli 1042 osób ma takie konto, a pozostałe 24,7% (341 osób) – nie. Rozkład odpowiedzi pokazuje rysunek 6.

Rysunek 6

Posiadanie konta osobistego (ROR) w banku lub w SKOK-u

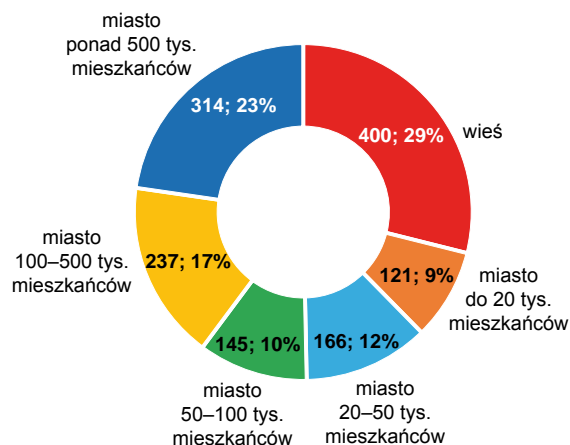


Źródło: opracowanie własne.

Przeważająca większość badanych zauważa podstawowe zalety posiadania konta, do których należą przede wszystkim możliwość szybkiego i taniego dokonywania opłat zamiast comiesięcznego korzystania ze stacjonarnych oddziałów poczty. Większość prowadzonych kont jest darmowa po spełnieniu kilku warunków, na przykład dokonaniu pięciu transakcji w miesiącu, przynajmniej jednej płatności za pomocą BLIKA czy wpływania na nie wynagrodzenia. Oprócz

Rysunek 5

Miejsce zamieszkania respondentów



Źródło: opracowanie własne.

wygody, jaką jest opłacanie rachunków i realizacja transakcji z dowolnego miejsca na świecie, ważną korzyścią wynikającą z posiadania konta bankowego jest bezpieczeństwo środków finansowych. Instytucją gwarantującą depozyty banków jest Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG) – każdy klient banku w razie jego upadku odzyska swoje środki w całości do równowartości 100 tysięcy euro w ciągu 20 dni roboczych.

W pytaniu „W jaki sposób korzystał/a Pan/Pani z wypłaty gotówki z konta bankowego w ostatnich 3 miesiącach?” respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru. Jak wynika z rysunku 7 częściej (75,8%) robili to w bankomacie niż w oddziale banku (5,7%). Różnica jest znaczna i uświadamia, że oddziały banków mogą w tym zakresie być w pełni zastąpione przez bankomaty. Są one lepszym wyborem na przykład ze względu na optymalizację autoryzacji procesu weryfikacji klienta podczas wypłaty gotówki.

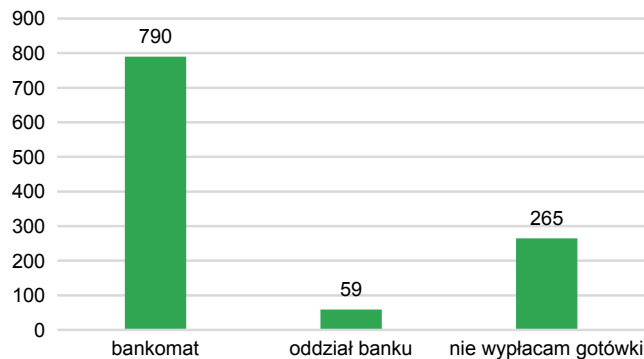
Jednakże trzeba zwrócić uwagę czy również bankomaty za jakiś czas nie staną się niepotrzebne. Mogą o tym świadczyć odpowiedzi osób (25,4% badanych), które w ogóle nie wypłacają gotówki, co pokazuje odchodzenie od płatności gotówkowych na rzecz płatności bezgotówkowych (Piotrowska, 2019).

W ostatnim czasie firma Euronet obniżyła limit jednorazowych wypłat do kwoty 800 zł (dotychczas 1000 zł) (Boczoń, 2022c). Powodem są rosnące koszty utrzymania maszyn, które znacznie przewyższają przychody z lokalnych transakcji. Decyzja firmy Euronet ma celu redukcję kosztów. Przedsiębiorstwo od każdej jednorazowej wypłaty w bankomacie pobiera prowizję, tzw. opłatę bankomatową w postaci 1,2-1,3 zł (opłatę ponosi bank). Im częściej więc klient dokonuje wypłaty gotówki, tym lepiej dla operatora bankomatu.

Na rzadsze korzystanie z bankomatów z pewnością miała wpływ pandemia i lockdowny. Przyniosło to ogromne straty firmom specjalizującym się w obsłudze tych maszyn. Po pandemii sytuacja nie poprawiła się, gdyż wiele osób przestawiło się na płatności

Rysunek 7

Miejsce wypłaty gotówki z konta bankowego w ostatnich 3 miesiącach (wybór wielokrotny)



Źródło: opracowanie własne.

bezgotówkowe. Według raportu Narodowego Banku Polskiego (NBP, 2022a) liczba bankomatów wzrastała do roku 2016, w którym to osiągnęła swoją najwyższą wartość. Od tamtej pory zmalała o około 10% do 21 210 i ta tendencja bez wątpienia będzie trwać. Inaczej wygląda sytuacja z wpłatomatami, których corocznie przybywa. Od 2016 roku z 5951 sztuk wzrosła o ponad połowę (58%) do 9412 w I kwartale 2022 roku. Świadczy to o tym, że klienci o wiele chętniej dokonują wpłat niż wypłat gotówki (rysunek 8).

Klienci banków zaczynają stopniowo odchodzić nie tylko od wypłacania gotówki w oddziałach banków, ale również w bankomatach, których liczba w następnych latach najprawdopodobniej dalej będzie się zmniejszać.

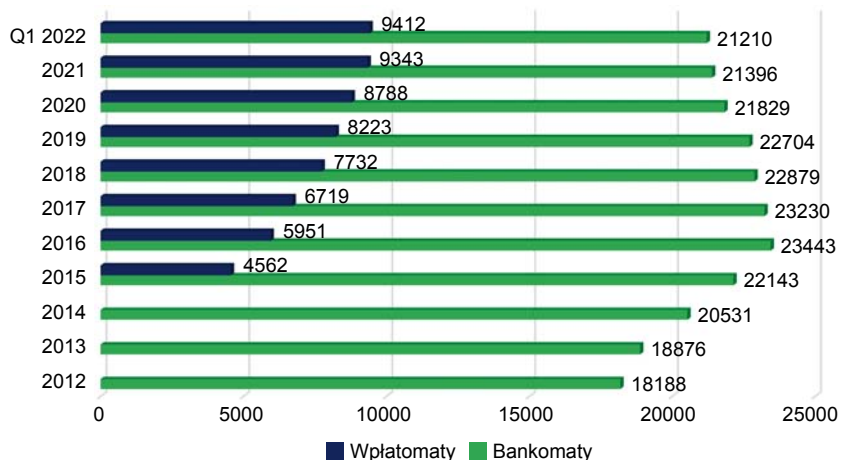
Nie oznacza to jednak, że bankomaty znikną całkowicie, ponieważ klienci coraz chętniej wypłacają z nich gotówkę za pomocą BLIKA, rezygnując z tradycyjnej karty bankomatowej. Po wyniku za pierwszą połowę 2022 roku można przypuszczać, że w tym roku najprawdopodobniej padnie kolejny rekord BLIKA (rysunek 9).

Pokazuje to niebywałą zmianę w sposobie korzystania z bankomatu w dzisiejszych czasach. Użytkownicy, wypłacając gotówkę w bankomatach BLIKIEM, zwiększają swoje bezpieczeństwo oraz wygodę. Sam BLIK, którego operatorem jest Polski Standard Płatności, powstał właśnie w tym celu. Warto dodać, że Polska to jak na razie jedyny kraj, w którym klienci banków mogą korzystać z BLIKA. Ten futurystyczny system płatności mobilnych funkcjonuje od 2015 roku. BLIK to jednorazowy 6-cyfrowy kod generowany w aplikacjach bankowości mobilnej. Kod jest ważny 2 minuty i służy do inicjacji płatności. Poza samą możliwością dokonania transakcji za jego pomocą w internecie czy terminalu, BLIK poszerzył swoje funkcje m.in. o płatności P2P, BLIK zbliżeniowy oraz wprowadzany właśnie pilotażowo BLIK Pay Later, tzw. odroczone płatności. Oferowane usługi świadczą o jego wysokim poziomie rozwoju oraz innowacyjności na rynku.

Kolejne pytanie kwestionariusza dotyczyło tego, czy banki respondentów dysponują stacjonarnymi oddziałami do obsługi klienta. Aż 98,9% (1031 osób) ankietowanych ma konta w bankach z fizycznymi

Rysunek 8

Liczba wpłatomatów i bankomatów w Polsce w latach 2012 – Q1 2022

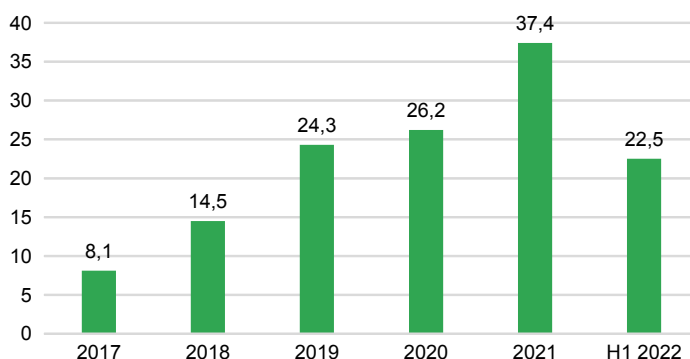


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bankomaty (dane wg operatorów bankomatów), NBP, 2022a (<https://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/bankomaty.xlsx>).

Wpływ rozwoju FinTech na stacjonarne oddziały instytucji...

Rysunek 9

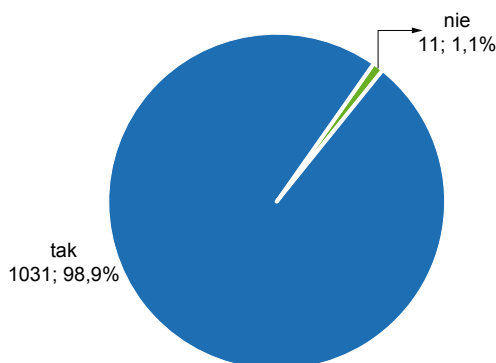
Wypłaty gotówki w ATM (automated teller machine) za pomocą BLIKA w latach 2017 – H1 2022 (liczba wypłat w mln)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: System płatności mobilnych BLIK., NBP, 2022b (<https://www.nbp.pl/systemplatniczy/dane/files/BLIK.xlsx>).

Rysunek 10

Posiadanie kont w bankach, które mają stacjonarne oddziały



Źródło: opracowanie własne.

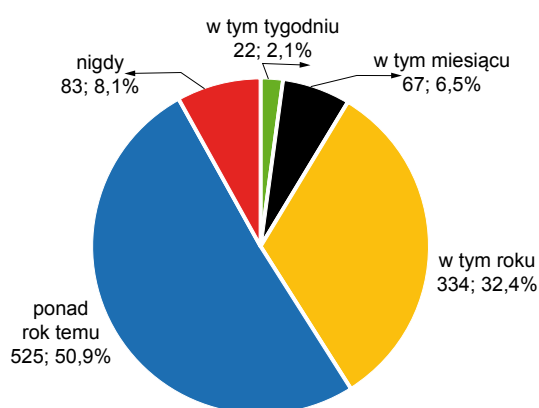
oddziałami, natomiast zaledwie 1,1% (11 osób) – w bankach bez stacjonarnych siedzib (rysunek 10).

Na pytanie dotyczące ostatniej wizyty w oddziale banku 50,9% (525 osób) ankietowanych odpowiedziało, że byli tam ponad rok temu. Przedział ten może być jeszcze dłuższy, zważywszy na okres lockdownów ograniczających wychodzenie z domu. 32,4% (334 osoby) pytanym odpowiedziało, że ostatni raz w banku byli w tym roku (badanie zostało przeprowadzone w sierpniu 2022 roku). Kolejną część respondentów – 6,5% (67 osób) – w tym miesiącu. Najmniejszą grupę stanowili ci, którzy odwiedzili go w ciągu ostatnich 7 dni – 2,1% (22 osoby). Warto zauważyć, że 8,1% (83 osoby) to ankietowani, którzy nigdy nie byli w oddziale banku, mimo posiadania w nim konta. Odpowiedzi respondentów zaprezentowane na rysunku 11 pokazują jak przeszliśmy od dawnego, regularnego odwiedzania oddziału banku do prawie zerowej liczby wizyt.

Kolejne pytanie dotyczyło charakteru spraw ostatnio załatwianych przez ankietowanych w oddziale banku (rysunek 12). 60% (617 osób) respondentów wybrało odpowiedź „inne”, 29% (302 osoby) wpłacało bądź wypłacało pieniądze, 9% (92 osoby) korzystało z usług kredytowych. Najmniejszą grupę – 2% (20 osób)

Rysunek 11

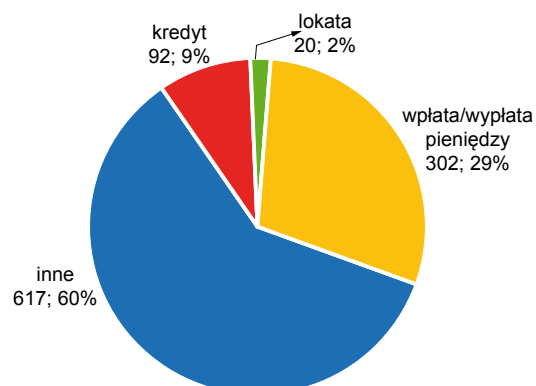
Ostatnia wizyta w oddziale banku



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 12

Sprawy ostatnio załatwiane przez respondentów w oddziałach banków



Źródło: opracowanie własne.

stanowili klienci, którzy byli w banku w sprawie lokat. Stosunkowo niewielka liczba osób korzystała w banku z usług kredytowych ze względu na możliwości zaciągnięcia kredytu z poziomu aplikacji mobilnej banku czy bankowości internetowej.

Na pytanie „W jaki sposób zaciągał/a Pan/Pani ostatni kredyt?”, najczęściej ankieterów odpowiedziało, że nie brali jeszcze kredytu – 74% (768 osób). Natomiast spośród tych, którzy kredyt zaciągali, najczęściej (12% – 125 osób) robili to w oddziale banku. Może to być spowodowane tym, że wizyta w stacjonarnym oddziale jest bardziej autorytatywna nie tylko dla klienta, ale również i dla banku. 9% (90 osób) badanych korzystało z aplikacji mobilnej (bankowość mobilna), a 4% (48 osób) wzięło kredyt na stronie internetowej (bankowość internetowa). Najmniej popularną metodą zaciągnięcia kredytu, którą zaznaczyło 1% (11 osób), była infolinia bankowa. Zestawiając ze sobą zaciąganie kredytu przez aplikację bankową, stronę internetową banku oraz infolinię banku możemy stwierdzić, że razem te sposoby przeważają nad zaciąganiem kredytu w oddziale. W badanej próbie nieznacznie większą popularność ma więc zaciąganie kredytu w formie zdalnej (rysunek 13).

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 14, 66,8% (696 osób) badanych nie otwierało jeszcze lokaty, 15,6% (163 osoby) robiło to ostatnio z poziomu aplikacji mobilnej, a 10,9% (114 osób) udało się do oddziału banku. Może to świadczyć o tym, że

badani zakładali lokaty podczas otwierania konta osobistego, co do niedawna możliwe było tylko podczas wizyty w stacjonarnych placówkach. Aktualnie banki stosują nowe rozwiązania technologiczne: pozwalają na założenie rachunku online, z wykorzystaniem wideoweryfikacji lub weryfikacji przy pomocy selfie. Od 2019 roku można już założyć konto dzięki selfie w ponad połowie banków. Natomiast najmniej liczne grupy badanych stanowiły osoby, które otwierały lokatę za pomocą strony internetowej – 6,3% (66 osób) i 0,3% (3 osoby) – przez infolinię banku.

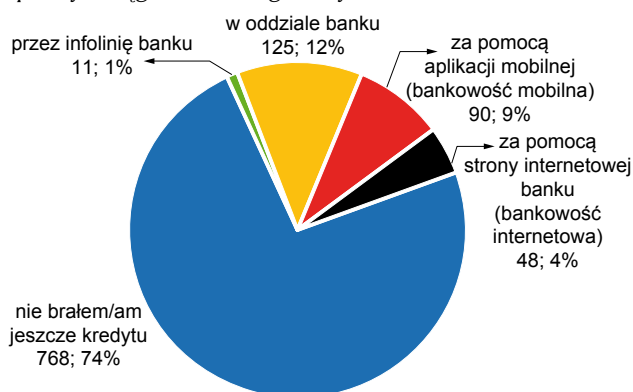
Kolejne pytanie dotyczyło korzystania z usług bankowych przez stronę internetową. Jak wynika z rysunku 15 – 30,4% (317 osób) ankieterów zadeklarowało, że z bankowości internetowej korzysta kilka razy w roku, 27,4% (285 osób) robi to kilka razy w miesiącu, 16,2% (169 osób) – kilka razy w tygodniu, 2,9% (30 osób) – przynajmniej raz dziennie, a 5,1% (53 osoby) – kilka razy dziennie. Wśród respondentów 18% stanowiła (188 osób) grupa, która wcale nie korzysta z usług bankowych za pośrednictwem strony internetowej. Analizując wykres, można stwierdzić, że ponad połowa ankieterów (51,6%, tj. 537 osób) regularnie korzysta z bankowości internetowej co najmniej raz w miesiącu.

Można się zastanawiać, kto najczęściej korzysta z bankowości internetowej. Na pewno większą skłonność do tego mają osoby na co dzień używające komputera, a także posiadacze kredytów, ponieważ tylko przez stronę www można np. nadpłacić odsetki.

Respondenci zostali także poproszeni o odpowiedź, jak często korzystają z aplikacji mobilnej banku. Kilka razy dziennie robi to 49% (511 osób) ankieterów, kilka razy w tygodniu – 28,7% (299 osób), raz dziennie – 12,3% (128 osób), kilka razy w miesiącu – 5,8% (60 osób), 0,4% (4 osoby) – kilka razy w roku. Natomiast 3,8% (40 osób) nie korzysta w ogóle z aplikacji mobilnej banku. Rozkład odpowiedzi na to pytanie pokazuje rysunek 16.

Rysunek 13

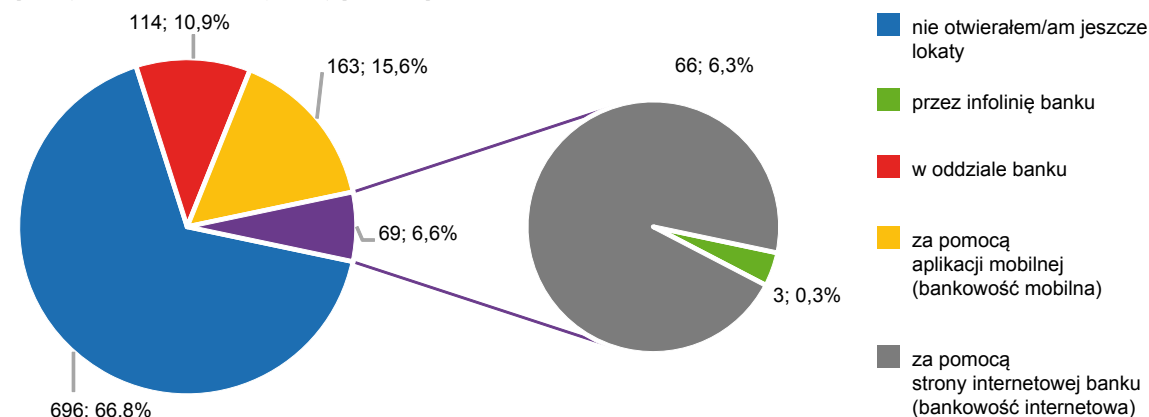
Sposoby zaciągania ostatniego kredytu



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 14

Sposoby otwierania ostatniej lokaty przez respondentów

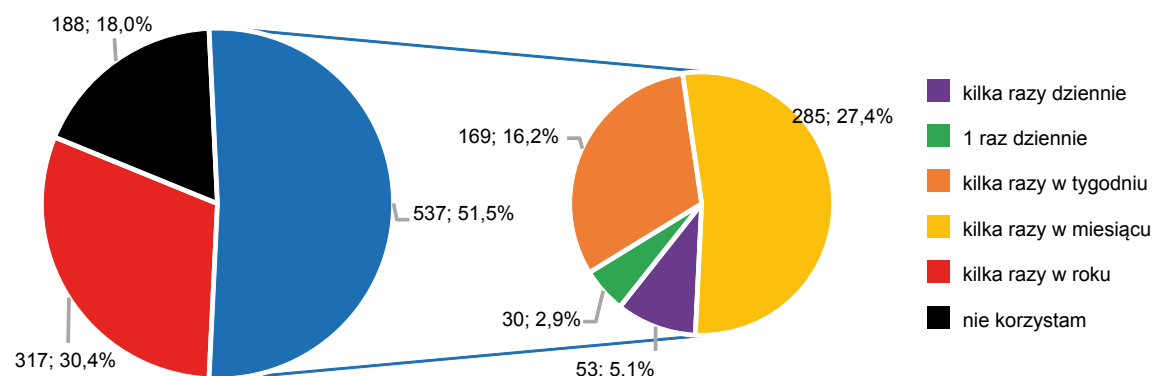


Źródło: opracowanie własne.

Wpływ rozwoju FinTech na stacjonarne oddziały instytucji...

Rysunek 15

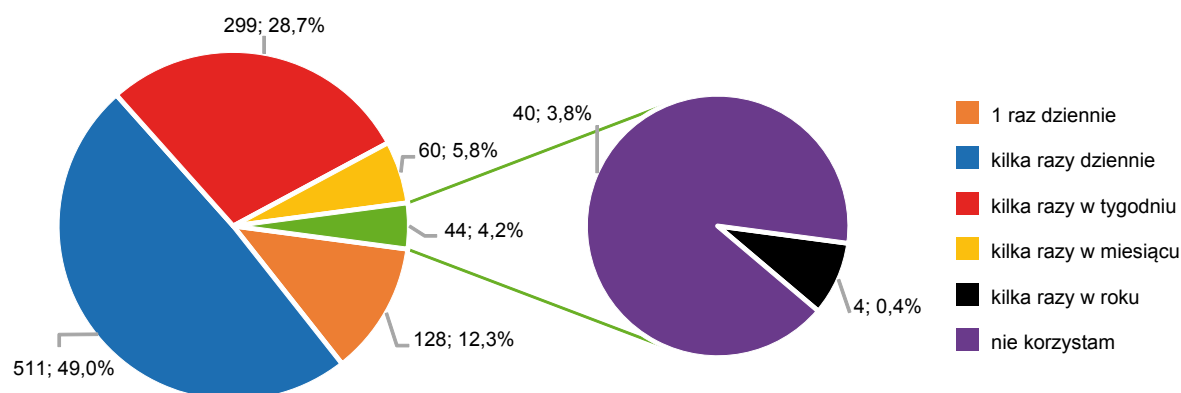
Częstotliwość korzystania z bankowości internetowej



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 16

Częstotliwość korzystania z aplikacji mobilnej



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 17, w przypadku 76,8% (800 osób) respondentów pandemia nie wpłynęła na częstotliwość załatwiania przez nich spraw bankowych zdalnie. 22% (230 osób) ankietowanych za jej sprawą częściej korzystało

Rysunek 17

Wpływ pandemii na częstotliwość załatwiania spraw bankowych za pomocą aplikacji mobilnej lub strony internetowej



Źródło: opracowanie własne.

z niestacjonarnych usług bankowych, a 1,2% (12 osób) – rzadziej.

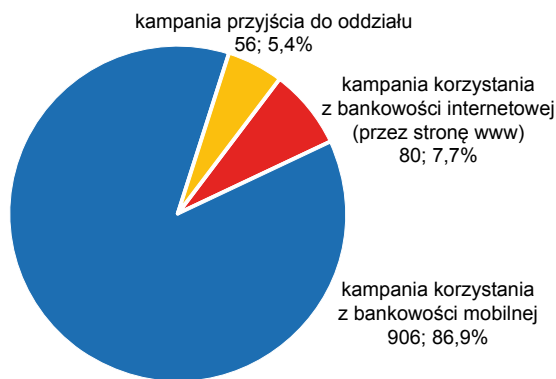
Deklaracje respondentów lekko zadziwiają. Może to być spowodowane tym, że znaczna część ankietowanych nie chciała się przyznać, że przed pandemią korzystała ze zdalnych usług bankowych rzadko albo wręcz sporadycznie. Stąd tak duży procent twierdzących, że pandemia nie wpłynęła na częstotliwość korzystania przez nich z bankowości mobilnej oraz internetowej. Innym powodem może być wiek respondentów, z których 92% (1273 osoby) stanowiły osoby w wieku 18–34 lata. Ludzie młodzi zwykle chętniej od starszych wprowadzają w swoje życie nowości technologiczne, więc już przed pandemią znaczna część respondentów mogła korzystać z usług bankowych za pomocą aplikacji lub strony www w wysokiej częstotliwości.

Banki stosują różne kampanie marketingowe. Zdaniem 86,9% (906 osób) respondentów najczęściej za pośrednictwem kampanii marketingowej byli zachęceni do korzystania z bankowości mobilnej, według 7,7% (80 osób) – do korzystania z bankowości internetowej (przez stronę www), a według 5,4% (56) – do przyścia do oddziału (rysunek 18).

Na koniec ankiety respondenci zostali zapytani o korzystanie z podanych metod płatności w ostatnich

Rysunek 18

Promowany przez banki sposób korzystania z ich usług



Źródło: opracowanie własne.

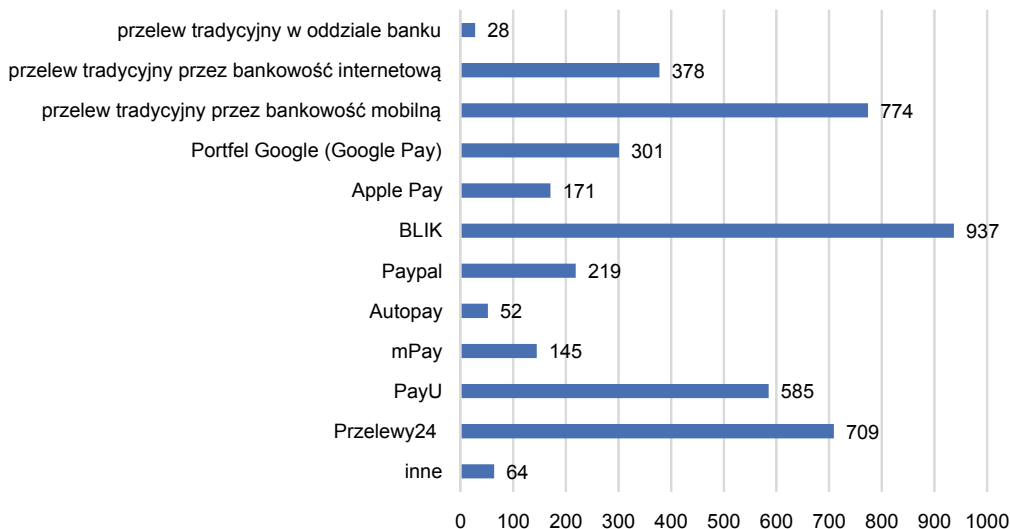
trzech miesiącach. Wybór był wielokrotny. Z rysunku 19 wynika, że nowoczesne metody płatności niemal wyparły tradycyjne przelewy w banku, które w ostatnich trzech miesiącach zrobiło tylko 2,7% (28 osób) ankietowanych. Jest to najniższy wynik ze wszystkich podanych metod płatności, co potwierdza fakt, że oddziały banków nie są już niezbędne do dokonywania przelewów.

Najwyższy wynik w tym zestawieniu uzyskał BLIK, z którego w ostatnich trzech miesiącach skorzystało 89,9% (937 osób) ankietowanych. Okazał się on bardziej popularny niż przelew tradycyjny w oddziale banku, ale również przelew tradycyjny przez bankowość internetową z wynikiem 36,3% (378 osób), przelew tradycyjny przez bankowość mobilną z wynikiem 74,3% (774 osoby) oraz Przelewy24 (serwis oferujący usługi płatności mobilnych) z wynikiem 68% (709 osób) ankietowanych.

Popularność i ciągle zwiększająca się liczba metod płatności wpływają również na rynek e-commerce.

Rysunek 19

Metody płatności najczęściej wybierane przez respondentów



Źródło: opracowanie własne.

W Polsce cały czas jest on w fazie rozwoju. Raport opracowany przez Strategy& (w ramach firmy doradczej PwC) do 2027 roku prognozuje wzrost wartości rynku e-commerce o ponad 94 mld zł (Strategy&, 2022). Coraz większy procent Polaków robi regularne zakupy online. Jednym z głównych czynników wpływających na rynek e-commerce jest wzrost udziału pokoleń digital native w ogólnej konsumpcji. Zakupy w internecie stają się coraz popularniejsze także dzięki łatwym płatnościom typu BLIK. Wyniki i prognozy badania pokrywają się z danymi BLIKA – na przestrzeni 5 lat rejestrowano ciągle wzrost transakcji e-commerce realizowanych za pomocą BLIKA.

Na rysunku 20 przedstawiono liczbę transakcji e-commerce za pomocą BLIKA na przestrzeni lat 2017 – H1 2022 (w mln). W roku 2018 odnotowano prawie 200% wzrost w porównaniu z rokiem 2017. Rok 2019 to było już 156,7 milionów transakcji. W roku 2020 zarejestrowano 100% wzrost względem 2019 roku. Rok 2021 to ponad 522 miliony transakcji (66% różnica w porównaniu z rokiem 2020), natomiast w pierwszej połowie 2022 roku liczba transakcji BLIKIEM przekroczyła już sumę transakcji z całego roku 2020 (Boczoń, 2022b; NBP, 2022b). Patrząc na błyskawiczne spotęgowanie liczby transakcji e-commerce realizowanych BLIKIEM można wnioskować, że trend ten może się jeszcze długo utrzymać.

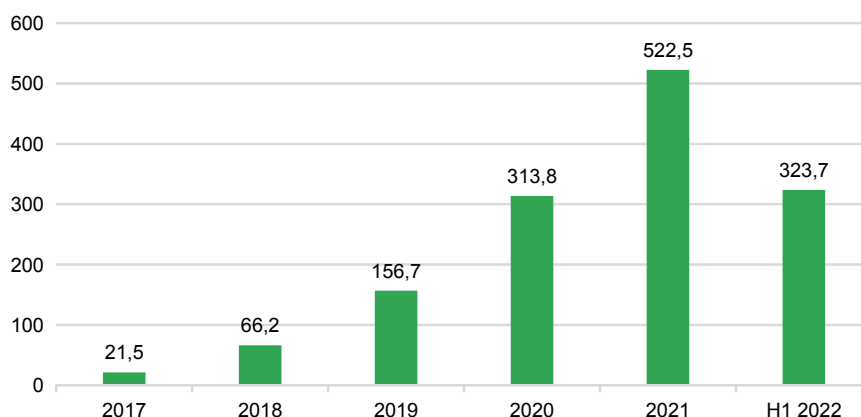
Powodem wzrostu popularności rynku e-commerce jest fakt, że coraz bardziej na znaczeniu zyskuje kupowanie online produktów spożywczych, które stanowią prawie połowę całkowitej sprzedaży detalicznej w Polsce (BLIK, 2022) (rysunek 21).

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że FinTech w Polsce dynamicznie się rozwija. Rośnie liczba ofert dedykowanych klientom, co powoduje wzrost wolumenu sprzedaży rozwiązań, usług czy produktów FinTech. Znaczący wpływ na rozwój innowacyjnych systemów miał oczywiście internet

Wpływ rozwoju FinTech na stacjonarne oddziały instytucji...

Rysunek 20

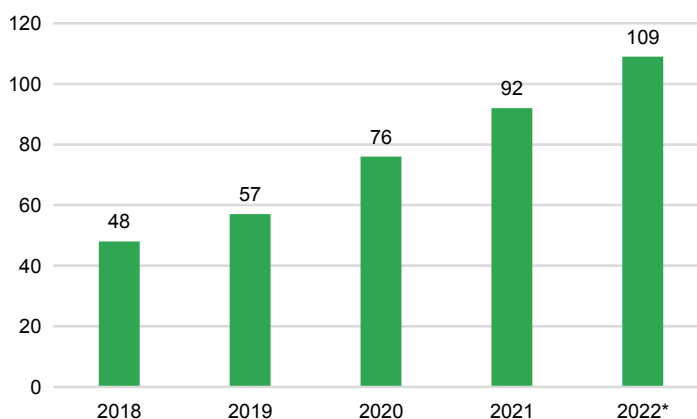
Liczba transakcji e-commerce BLIKIEM na przestrzeni lat 2017 – H1 2022 (w mln)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: System płatności mobilnych BLIK, NBP, 2022b (<https://www.nbp.pl/systemplatniczy/dane/files/BLIK.xlsx>).

Rysunek 21

Wielkość rynku e-commerce w Polsce (w mld)



Uwaga. * dane prognozowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Perspektywy rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2018–2027, Strategy&, 2022 (www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2022/Raport_Strategyand_Perspektywy_rozwoju_rynk_u_e-commerce_w_Polsce_2018-2027.pdf).

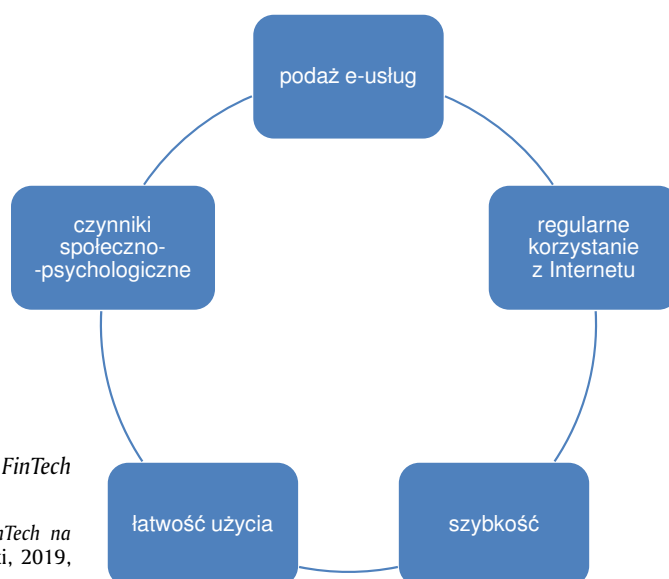
i jego zafunkcjonowanie w codziennym życiu konsumentów (Polasik, 2018). Z badań wynika, że bezprecedensowy był również moment wybuchu pandemii COVID-19, czyli rok 2020, kiedy korzystanie z elektronicznych urządzeń przez konsumentów stało się bardziej powszechne, głównie ze względu na szybkość, łatwość użycia i niezawodność.

Na rysunku 22 pokazano czynniki wpływające na wzrost znaczenia rozwiązań i usług FinTech.

Rysunek 22

Czynniki wpływające na wzrost znaczenia rozwiązań FinTech zdaniem konsumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sektor FinTech na europejskim rynku usług bankowych (s. 57), M. Folwarski, 2019, Poltext.



Podsumowanie

Zmiany wynikające z rozwoju i rozpowszechnienia technologii informacyjnych, które zachodzą w ostatnim czasie w społeczeństwie i gospodarce, pociągają za sobą ważne zmiany na rynku e-usług, e-handlu czy w zakresie cyfrowych finansów. Przeprowadzone na potrzeby pracy badania o charakterze ilościowym poszerzają wiedzę dotyczącą funkcjonowania zjawiska FinTech widzianego od strony konsumenta w Polsce i wskazują na kierunki jego rozwoju.

Wyniki badań dają też podstawę do przyjęcia zarówno hipotezy głównej, jak i szczegółowych, zgodnie z którymi konsumenci podczas korzystania z usług bankowych w Polsce częściej wybierają innowacyjne metody. Wynika to głównie z rozwoju społeczeństwa informacyjnego, a także wzrostu znaczenia sektora usług w gospodarce. Zaprezentowane w pracy hipotezy szczegółowe również uzyskały potwierdzenie w analizowanych wynikach badań. Oferta związana z e-usługami na polskim rynku wciąż się rozwija i poszerza, a konsumenci coraz częściej wybierają innowacyjne rozwiązania, produkty i usługi bankowe zamiast wizyty w stacjonarnych oddziałach.

Podsumowując wyniki prezentowanej analizy można wskazać, że coraz większa część społeczeństwa jest bardziej związana z nowymi technologiami i zdecydowanie chętniej korzysta z elektronicznych usług płatniczo-rozliczeniowych. Na podstawie rozważań zawartych w tej części pracy można dojść do wniosku, że rola stosowanych rozwiązań finansowych jest szczególna. Wraz z wdrażaniem kolejnych nowych metod usługi finansowe będą przechodzić do kolejnych faz rozwoju technologicznego, a w perspektywie najbliższych pięciu lat (do 2027 roku) zdominują je elektroniczne rozwiązania. Dalsze kierunki badań Autorów będą obejmowały analizy rozwoju i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań finansowych z perspektywy instytucji finansowych, w tym banków.

Bibliografia

- Alexander, D., Zeff, S. A. i Ignatowski, R. (2018). *Global financial reporting*. Wydawnictwo Gab.
- BLIK. (2022, 16 sierpnia). *BLIK w II kw. 2022: blisko 300 mln transakcji w jeden kwartał, znaczące wzrosty we wszystkich kanałach*. <https://www.blik.com/blik-w-ii-kw-2022-blisko-300-mln-transakcji-w-jeden-kwartał-znaczące-wzrosty-we-wszystkich-kanałach>
- Boczoń, W. (2022a, 24 maja). Raport: Liczba użytkowników bankowych aplikacji mobilnych – I kw. 2022 r. *Puls Biznesu*. <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-liczba-uzytownikow-bankowych-aplikacji-mobilnych-i-kw-2022-r-465203>
- Boczoń, W. (2022b, 24 maja). Raport: Liczba użytkowników Blika – I kw. 2022. *Puls Biznesu*. <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-liczba-uzytownikow-blika-i-kw-2022-465209>
- Boczoń, W. (2022c, 18 sierpnia). Euronet obniżył limit wypłat z bankomatu do 800 zł. *Bankier.pl*. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Euronet-obnizyl-limit-wypłat-z-bankomatu-do-800-zl-8391748.html>
- Folwarski, M. (2019). *Sektor FinTech na europejskim rynku usług bankowych*. Poltext.
- Heffernan, S. (2007). *Nowoczesna bankowość*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofman, K. (2005). Banki zagraniczne w Europie środkowej. Wnioski z dotychczasowych doświadczeń. W K. Plotzke i J. Sikorski (red.), *System bankowy w Polsce: materiały z konferencji System bankowy w Polsce a wejście III Rzeczypospolitej do Unii Europejskiej* (s. 82). WSDG.
- Iwanicz-Drozdowska, M. (2021). *Zarządzanie finansowe bankiem w erze cyfrowej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jaworski, W. L. i Zawadzka, Z. (2003). *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*. Poltext.
- Jaworski, W. L. i Zawadzka, Z. (2008). *Bankowość. Podręcznik akademicki*. Poltext.
- Każmierczak, A. (2008). *Polityka pieniężna w gospodarce otwartej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- KNF. (2022). *Dane miesięczne sektora bankowego wg stanu na wrzesień 2022 r.* https://www.knf.gov.pl/publikacje_i_opracowania/dane_statystyczne/bankowy
- Kozak, S. (2010). Stabilność i dochodowość banków spółdzielczych w Polsce w czasie kryzysu rynków finansowych. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 4(53), 252–263.
- Lissowska, M. i Szulfer, J. (2012). Cykl mieszkaniowy a system bankowy. *Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH*.
- NetBank. (2022). *Bankowość internetowa i mobilna, płatności bezgotówkowe*. [https://www.zbp.pl/getmedia/1d8430f0-7634-45f6-b754-3ae1cb1cffa6/Raport-Netbank_Q2-2022-\(1\)](https://www.zbp.pl/getmedia/1d8430f0-7634-45f6-b754-3ae1cb1cffa6/Raport-Netbank_Q2-2022-(1))
- NBP. (2022a). *Bankomaty (dane wg operatorów bankomatów)*. <https://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/bankomaty.xlsx>
- NBP. (2022b). *System płatności mobilnych BLIK*. <https://www.nbp.pl/systemplatniczy/dane/files/BLIK.xlsx>
- Nowakowski, M. (2020). *FinTech – technologia, finanse, regulacje. Praktyczny przewodnik dla sektora innowacji finansowych*. Wolters Kluwer Polska.
- Phadke, S. (2020). *FinTech Future*. SAGE Publications.
- Piotrowska, A. I. (2019). *Finanse i gospodarka w erze cyfryzacji*. Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Polasik, M. (2018). *Bankowość elektroniczna. Istota – stan – perspektywy*. CeDeWu.
- Ratnycyn, K. (2016). *Jak nowe technologie zmieniają biznes*. Słowa i Myśli.
- Schueffel, P. (2017). Taming the beast: A scientific definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54. https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.004_0004
- Szpringer, W. (2017). *Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie*. Poltext.
- Strategy&. (2022, lipiec). *Perspektywy rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2018–2027*. www.pwc.pl/pl/pdf/nf/2022/Raport_Strategyand_Perspektywy_rozwoju_rynku_e-commerce_w_Polsce_2018-2027.pdf
- Świderski, J. (1999). *Podstawy operacji bankowych*. Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości.

Wpływ rozwoju FinTech na stacjonarne oddziały instytucji...

Marta Czarkowska jest doktorantką w Interdyscyplinarnej Szkole Doktorskiej Nauk Społecznych ARS UMK oraz absolwentką finansów i rachunkowości na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. W 2022 roku ukończyła Podyplomowe Studia Podatkowe w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Została stypendystką rektora UMK za bardzo dobre wyniki w nauce i osiągnięcia naukowe oraz prezesem Koła Naukowego Forum e-Biznesu na WNEiZ UMK. Jest też autorką kilku publikacji naukowych z zakresu finansów. Pracuje w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w Wydziale Rachunkowości i Finansów.

Bartosz Bagniewski jest studentem studiów licencjackich na kierunku zarządzanie na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Za bardzo dobre wyniki w nauce i osiągnięcia naukowe został stypendystą rektora UMK. Jest członkiem Zarządu Koła Naukowego Forum e-Biznesu na WNEiZ UMK. Na co dzień zajmuje się inwestowaniem we własny rozwój oraz na bieżąco zbiera informacje dotyczące nowoczesnych technologii.

POLECAMY



The banner features a dark purple background with a stylized illustration of a hand holding a globe on the left and a building on the right. The text is centered and includes the event title, date, location, and the e-mentor logo with its website. A small 'Digital Learning Centre' logo is in the bottom right corner.

E - LEARNING FUSION 2022
VI EDYCJA DIGITAL LEARNING CONFERENCE & EXHIBITION
28 LISTOPADA 2022 WARSZAWA

Jestem patronem medialnym

e-mentor
www.e-mentor.edu.pl

WE SHOW HOW TO USE MODERN TECHNOLOGIES
IN BUSINESS AND EDUCATION

Digital Learning Centre

28 listopada 2022 r. w Warszawie w ARCHE Hotel Krakowska odbyła się VI edycja prestiżowej, międzynarodowej konferencji E-Learning Fusion. Uczestnicy wydarzenia mogli wziąć udział w prelekcjach w części konferencyjnej, a także spotkać się z Wystawcami w strefie EXPO oraz wysłuchać wystąpień przedstawicieli wybranych Wystawców.

Uczestnicy wydarzenia mogli wysłuchać wystąpień 41 prelegentów z Polski i zagranicy, wśród których byli m.in. Michelle Parry-Slater, Stella Collins, Gera Driesen, Leonard Houx i Manolis Mavrikis. Ich tematyka dotyczyła strategii i contentu z perspektywy praktyki oraz doświadczenia lub nowoczesnych technologii.

W tegorocznej konferencji E-Learning Fusion wzięło udział łącznie blisko 400 przedstawicieli największych firm krajowych i zagranicznych oraz osób zainteresowanych cyfrową transformacją uczenia się, digital learningiem i szeroko rozumianym rozwojem pracowników. Nie zabrakło także inspirujących dyskusji i rozmów w kulisach oraz możliwości nawiązania kontaktów.

Na kolejną, już VII edycję konferencji E-Learning Fusion zapraszamy w październiku 2023 roku!

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów Organizatora



Anna
Tomala

Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji – studium przypadku na podstawie projektów migracyjnych realizowanych w dwóch organizacjach typu SSC

Designing effective knowledge transfer in an organisation – a case study based on migration projects implemented in two SSC organisations

Abstract

This article deals with the subject of knowledge transfer in an organisation, with particular emphasis on the description of tools used for knowledge transfer, as well as the possibility of using theoretical models to design effective knowledge transfer in organisations, such as shared services centres (SSCs). The main objectives of this research were to identify knowledge transfer tools used in SSC companies and check the possibility of using the Knowledge to Action (KTA) model to design effective knowledge transfer in an organisation. The analysis was based on qualitative research carried out in two SSC organisations, with the results showing that both organisations use a variety of knowledge transfer tools, such as in-house training or development programmes using new technologies, and confirmed that the KTA model can be used to design the knowledge transfer process. As the data analysis shows, the human factor plays a very important role in the transfer of knowledge - primarily the skills of people involved in the transfer of knowledge and their motivation to transfer it and share it with other employees. The obtained results can be treated as an indication for organisations in the area of knowledge management, and in particular in the field of designing effective knowledge transfer. Creating an effective knowledge management strategy allows a company to retain knowledge, and as a result contributes to strengthening its market position.

Keywords: knowledge management, knowledge transfer, knowledge transfer tools, knowledge transfer efficiency, knowledge management strategies

Wprowadzenie

Wiedza jest podstawą i nośnikiem ekonomii XXI wieku, jak również katalizatorem głównych zmian strukturalnych w otoczeniu gospodarczym (Pietruszka-Ortyl, 2020, s. 14). Biorąc pod uwagę globalizację światowej gospodarki, wiedza pracowników, ich osobowość, inteligencja emocjonalna i umiejętności praktyczne stają się kluczowym źródłem rozwoju firm (Grudzewski i Morski, 2004, s. 226). Zarządzanie wiedzą (ZW) odgrywa w przedsiębiorstwach istotną rolę, dzięki niemu możliwe są bowiem ciągłe uczenie się organizacji oraz inteligentne działanie i mądre wykorzystywanie zasobów organizacyjnych (Paliszkiewicz, 2019, s. 69). Znaczenie omawianej kwestii podkreślają też praktycy zajmujący się badaniem trendów w gospodarce.

W raporcie firmy Deloitte (2020) zwrócono uwagę, że ZW jest jednym z największych wyzwań, jakie obecnie stoją przed organizacjami; będzie ono polegało na budowaniu baz wiedzy za pośrednictwem ludzi i nowych technologii oraz tworzeniu kultury

organizacyjnej zachęcającej do dzielenia się wiedzą. Jak pisze Baruk (2006, s. 47), w przedsiębiorstwach brakuje klimatu sprzyjającego dzieleniu się wiedzą, ponadto widoczna jest luka między deklaracjami co do roli wiedzy w ich rozwoju a konkretnymi działaniami. Badania pokazują, że świadomość polskich firm w obszarze ZW wciąż wzrasta, ale w wolnym tempie (Bitkowska, 2017, s. 17). Tylko 10% spośród nich wdrożyło już politykę w zakresie ZW (Bitkowska, 2017, s. 10). Potwierdzają to również badania Tyslika (2018, s. 152) przeprowadzone w firmach doradczych: tylko 7% ankietowanych wskazało, że funkcjonuje u nich osobny dział zarządzania wiedzą. Podobne wyniki uzyskano w firmach amerykańskich: okazało się, że 13% z nich dokonuje efektywnego transferu wiedzy do różnych szczebli firmy, a zaledwie 4% mierzy wykorzystanie posiadanej wiedzy (Fazlagić, 2014, s. 22).

Przykładem organizacji, które dynamicznie rozwijają się w Polsce od kilkunastu lat, a ich działalność w bardzo dużym stopniu opiera się na wiedzy, są centra usług wspólnych (*shared services centers*, SSC). SSC świadczą różnego rodzaju usługi, najczęściej finansowo-księgowo, dla innych spółek w ramach grupy kapitałowej. Wciąż powstają nowe centra, głównie ze względu na łatwy dostęp do wykwalifikowanej kadry. Firmy wybrane do prezentowanego tu badania świadczą usługi księgowo-finansowe, HR, informatyczne czy związane z obsługą klienta. W kontekście SSC ZW dotyczy głównie procesu transferu wiedzy z zewnątrz i wykorzystania jej w organizacji. Na początku działania każdego centrum następuje przejście wiedzy ze spółek w ramach danej grupy kapitałowej, czyli migracja procesów. Kluczowymi elementami transferu jest właściwe jej przejście i przechowywanie. Dodatkowo w przypadku niektórych procesów po migracji mogą wystąpić zmiany w procedurach, dlatego istotne pozostaje ciągle zarządzanie wiedzą. W takiej sytuacji można mówić, że w organizacjach typu SSC kreuje się nową wiedzę.

Zgodnie z raportem ABSL (2020) sektor nowoczesnych usług biznesowych jest jednym z najważniejszych i najdynamiczniej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Na koniec I kwartału 2020 roku w 1500 centralach zatrudniał ponad 338 tysięcy pracowników i odpowiadał za 3–3,5% PKB. Rozwój branży bazuje głównie na inwestycjach zagranicznych. Po dynamicznym okresie wzrostów sektor SSC wchodzi w okres stabilizacji i transformacji z roli naśladowcy do roli innowatora, która będzie stawiała przed organizacjami nowe wyzwania. Wiedza i innowacje są ze sobą ściśle powiązane, dlatego można stwierdzić, że efektywne projektowanie transferu wiedzy jest kluczowym wskaźnikiem rozwoju organizacji i osiągnięcia celu w postaci wprowadzania innowacji.

W niniejszym opracowaniu na podstawie analizy literatury podjęto próbę objaśnienia procesu transferu wiedzy w organizacji typu SSC. Głównymi celami prezentowanego badania eksploracyjnego były zaś identyfikacja narzędzi stosowanych w procesie transferu wiedzy oraz sprawdzenie możliwości

wykorzystania modelu KTA (Knowledge to Action) do projektowania efektywnego transferu wiedzy w organizacji. Autorka weryfikuje tezę, że organizacje mają rozbudowany wachlarz narzędzi transferu wiedzy, ale brakuje systemowych rozwiązań w zakresie ZW (dotyczy to również badań efektywności transferu). W związku z powyższym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie narzędzia są używane do transferu wiedzy w organizacji?
2. Czy model KTA można wykorzystać do projektowania transferu wiedzy w organizacji typu SSC?

Narzędzia do przekazywania wiedzy i modele wykorzystywane w procesie zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą (ZW) oznacza osiąganie celów organizacji i generowanie wartości przez efektywne zarządzanie procesami gromadzenia, tworzenia, dzielenia się, organizowania, wykorzystywania, przechowywania i udostępniania wiedzy za pomocą zasobów ludzkich oraz technologii informatycznych (Paliszkievicz, 2019, s. 73) i wywodzi się z koncepcji zasobowej, która w latach 90. ubiegłego wieku stała się dominującą szkołą myślenia o zarządzaniu (Głuszek, 2004, s. 26). Ważnym elementem ZW jest zrozumienie, że wiedza to pojęcie bardzo szerokie – nie obejmuje tylko danych i informacji, ale odnosi się też do ludzi jako zasobu, który może ją rozwijać. Należy także pamiętać o podziale na wiedzę jawną i ukrytą. Świadomość, że tworzenie wiedzy to proces zamiany tej ukrytej w jawną za pomocą metafor, analogii i modeli, ma bezpośredni wpływ na sposób projektowania organizacji i określenie ról menedżerskich (Nonaka, 2007, s. 168).

Kluczowym elementem wiedzy spersonalizowanej jest jej rdzeń pozwalający przekształcić wiedzę ludzi w postać skodyfikowaną (dane, informacje) i ugruntowaną, a także odwrotnie – pozyskać wiedzę spersonalizowaną z publikacji, dokumentów, projektów, baz danych, obserwowanych procesów czy analizowanej budowy przedmiotów (produktów) (Perechuda, 2005, s. 15). Istotnym elementem ZW jest więc transfer wiedzy, który obejmuje transmisję (pobranie wiedzy ze źródła i przekazanie odbiorcy) oraz absorpcję (czyli akceptację, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy). Transfer zależy od zdolności absorpcyjnych i wiarygodności stron, motywacji, jakości więzi i złożoności wiedzy (Paliszkievicz, 2019, s. 84). Zarządzanie wiedzą – włącznie z badaniem efektywności jej transferu – trzeba rozpatrywać zarówno w kontekście narzędzi służących do gromadzenia informacji, jak i (a być może przede wszystkim) w kontekście zasobów ludzkich. Kluczowe okazuje się zatem, jak wskazuje Jamka (2019, s. 260), holistyczne podejście do ZW, czyli kompleksowość, ukierunkowanie na przetworzenie aktywów intelektualnych organizacji w wynik ekonomiczny, hybrydowe

połączenie ludzi i technologii, łączenie ze sobą osób posiadających wiedzę, konieczność wsparcia przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologie i system pomiarowy.

Warto również podkreślić, że istotną rolę w transferze wiedzy odgrywa kultura organizacyjna, którą cechuje duża unikatowość wynikająca z faktu, że odzwierciedla ona doświadczenia tworzących ją ludzi (Głuszek, 2004, s. 237). Znaczenie kultury pracy podkreślają Davenport i Prusak, którzy wymieniają następujące czynniki wpływające na transfer wiedzy: zaufanie, wspólny język, czas i miejsce konieczne do odbywania spotkań, otwartość na popełnianie błędów, przestrzeń do nauki i dzielenia się wiedzą na wszystkich poziomach organizacji (Davenport i Prusak, 1998, s. 97). Kultura organizacyjna jest szczególnie ważna przy przekazywaniu tzw. wiedzy ukrytej, której nie da się nabyć podczas wykładów czy warsztatów, bo jest związana bardziej z wartościami firmy, obserwacjami pracowników czy opowieściami dotyczącymi istotnych zdarzeń. Wiedza ukryta ma bardzo duże znaczenie dla efektywności transferu wiedzy, gdyż jest trudna do uchwycenia i tym bardziej istotne pozostaje, żeby kultura organizacyjna sprzyjała jej przekazywaniu.

Transfer wiedzy, kluczowy element procesu ZW, pozwala na jej przepływ przy użyciu różnorodnych narzędzi i strategii. Dzielenie się wiedzą w praktyce biznesowej umożliwia m.in. szybszą realizację projektów, innowacyjność oraz redukcję kosztów (Fazlagić, 2014, s. 111). W literaturze przedmiotu funkcjonują różnorodne podejścia do dzielenia się wiedzą, wśród nich – strategia kodyfikacji i strategia personalizacji

(Jemielniak i Koźmiński, 2008, s. 199). Pierwsza skupia się na spisywaniu wiedzy w dokumentach, czyli tworzeniu baz wiedzy, głównie za pomocą systemów informatycznych, natomiast druga koncentruje się na komunikacji i współpracy z ekspertami oraz pozwala przekazywać wiedzę ukrytą. Badania Mierzejewskiej (2005) pokazują, że w zakresie transferu wiedzy w organizacjach wciąż dominują narzędzia technologiczne, które są łatwiejsze do zaprojektowania. Niemniej jednak uważa się, że w przyszłości, ze względu na dynamiczny rozwój sieci i złożoność procesów, właściwa strategia powinna skupiać się na aspekcie ludzkim, w tym na budowaniu relacji między uczestnikami procesu. Dlatego w niniejszym artykule postanowiono przedstawić narzędzia wykorzystywane w strategii personalizacji. Tabela 1 prezentuje wybrane narzędzia transferu wiedzy.

Stworzenie i udostępnienie odpowiednich narzędzi transferu wiedzy w organizacji to pierwszy krok, który służy do budowania efektywnego procesu dzielenia się wiedzą. Jak pokazują badania przeprowadzone przez Tyslika (2018, s. 154) w firmach doradczych najczęściej stosowane są raporty w formie elektronicznej, na kolejnych miejscach znajdują się Eksperti (Centra kompetencyjne) oraz wspólne bazy danych. Różnorodność narzędzi służących do transferu wiedzy powoduje, że o powodzeniu całego procesu decyduje dostosowanie instrumentów do specyfiki działania firmy. Dlatego autorka w prezentowanym badaniu identyfikuje rodzaje narzędzi udostępnianych w organizacjach typu SSC.

Następnym krokiem jest zaprojektowanie całego procesu transferu wiedzy w taki sposób, aby dzielenie

Tabela 1

Wybrane narzędzia transferu wiedzy

Narzędzie	Opis
Szkolenia wewnętrzne	Warsztaty, podczas których uczestnicy dzielą się wiedzą
Mentoring	Programy, w których mistrz przekazuje wiedzę i dzieli się doświadczeniem z uczniem
Plany rozwojowe	Projektowanie rozwoju pracowników na podstawie oceny kompetencji
Raporty z projektów	Analiza projektu z osobami odpowiedzialnymi za dany obszar wiedzy
Targi wiedzy	Miejsca, w których pracownicy mogą dzielić się wiedzą
Programy rozwojowe	Projekty, podczas których pracownicy tworzą i przekazują wiedzę
Mapowanie wiedzy	Przegląd wiedzy dostępnej w organizacji wraz z jej lokalizacją; wspomaga proces zarządzania transferem wiedzy
KPI	Key performance indicators, czyli wskaźniki efektywności używane do pomiaru skuteczności procesu
Tracker	Narzędzie do mierzenia postępu przekazywanej wiedzy
Rotacja stanowisk	Zmiana stanowiska w celu poznania nowych procesów i wykorzystania już zdobytej wiedzy
Programy trainee	Programy, w ramach których młodzi pracownicy poznają różne działy firmy, by ostatecznie wybrać własne miejsce
Centra kompetencyjne	Miejsca skupiające ekspertów z danej dziedziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie wiedzą* (s. 227), D. Jemielniak i A. K. Koźmiński (red.), 2008, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne; „Narzędzia zarządzania wiedzą stosowane w firmach doradczych działających w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw”, M. Tyslik, (2018), *Kwartalnik Naukowy*, 1(19), s. 154 (<https://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/01/10-Tyslik-KN29.pdf>); obserwacje organizacji typu SSC.

Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

się nią było efektywne, czyli aby została ona wykorzystana w organizacji. W rozwoju teorii ZW można wyróżnić trzy wiodące modele (Kłak, 2010, s. 45). Pierwszy z nich to model japoński, opierający się na dwóch kategoriach: wiedzy cichej i wiedzy formalnej, prezentowany w postaci spirali wiedzy. Drugie podejście wymienione przez Kłaka (2010) to model zasobowy, który został przedstawiony przez Leonard-Barton. Opiera się on na takich elementach jak: kluczowe umiejętności, wspólne rozwiązywanie problemów, implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii, eksperymentowanie oraz importowanie wiedzy. W trzecim podejściu – procesowym, występują następujące etapy: proces tworzenia wiedzy, kodyfikacji oraz transferu wiedzy. Takie rozwiązanie proponują Davenport oraz Prusak (Kłak, 2010, s. 48).

Podejście strategiczne opiera się na budowaniu kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą oraz motywowanie ludzi związanych z wiedzą. Elezi i Bamber (2018, s. 347) stworzyli podział modeli ZW ze względu na perspektywę (tabela 2).

Przedstawienie modeli ZW z różnych perspektyw pozwala na analizę tematu pod względem podejścia do wiedzy i realizacji celów. Trzy perspektywy (biznesowa, nauk poznawczych oraz procesowa i technologiczna) pokazują, że ZW może koncentrować się na rozmaitych elementach zarządzania. Podejście biznesowe skupia się głównie na rozpowszechnianiu wiedzy przez tworzenie różnego rodzaju dokumentów, natomiast perspektywa procesowa i technologiczna zakładają, że celem jest wykorzystanie wiedzy do kontroli i zarządzania. Zupełnie inny stosunek do ZW mają nauki poznawcze, w których kluczowym elementem jest interakcja międzyludzka, czyli uwzględnienie aspektu społecznego w procesie. Wydaje się, że podział modeli ZW ze względu na perspektywę nie jest efektywny, gdyż poszczególne cele mogą się uzupełniać i nie wykluczają się wzajemnie. Ponadto modele, które nie obejmują czynnika ludzkiego, nie

są kompletne, gdyż nie biorą pod uwagę znaczenia pracowników w transferze wiedzy. Jak widać, pojęcie ZW znacznie wykracza poza gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy i – o czym już wspomniano – na pewno powinno uwzględniać czynnik ludzki.

W związku z powyższym autorka w celu realizacji drugiego celu badawczego wybrała model KTA, który uwzględnia perspektywę poznawczą i wywodzi się z branży medycznej. Powstał po to, by wspierać transfer wiedzy od chwili jej powstania do zastosowania w praktyce, i stanowi ramę koncepcyjną dostarczającą zrównoważone interwencje na podstawie dowodów (Field i in., 2014, s. 2). Autorzy artykułu, w którym przedstawiono analizę cytowań i przegląd systematyczny poświęcony używaniu KTA, podkreślają znaczenie wykorzystania modelu opartego na ramach koncepcyjnych, gdyż dzięki temu cały proces jest bardziej usystematyzowany i sprzyja rozpowszechnianiu dowodów (Field i in., 2014, s. 2). Model KTA, opublikowany przez Grahama w 2006 roku (Elezi i Bamber, 2018, s. 350), powstał na podstawie analizy 31 teorii planowanych działań w obszarze procesu zmiany (Field i in., 2014, s. 2). Nacisk położono tu na tworzenie, a następnie praktyczne zastosowanie wiedzy (rysunek 1). W modelu kluczowe są zaangażowanie uczestników procesu oraz projektowanie wiedzy pod kątem potrzeb ludzi, którzy będą ją stosować (Field i in., 2014, s. 2). Model składa się z dwóch komponentów: tworzenia wiedzy oraz cyklu działania.

Model KTA wydaje się właściwym narzędziem do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacji. Po pierwsze, badania pokazały, że opiera się na ramach koncepcyjnych i był wielokrotnie aplikowany w praktyce (Field i in., 2014, s. 12). Po drugie, bardzo ważnym argumentem przemawiającym za wyborem KTA do badania projektowania transferu wiedzy w firmach SSC jest fakt, że opracowany schemat może być elastycznie dopasowywany do lokalnych warunków i potrzeb, co ma kluczowe znaczenie

Tabela 2

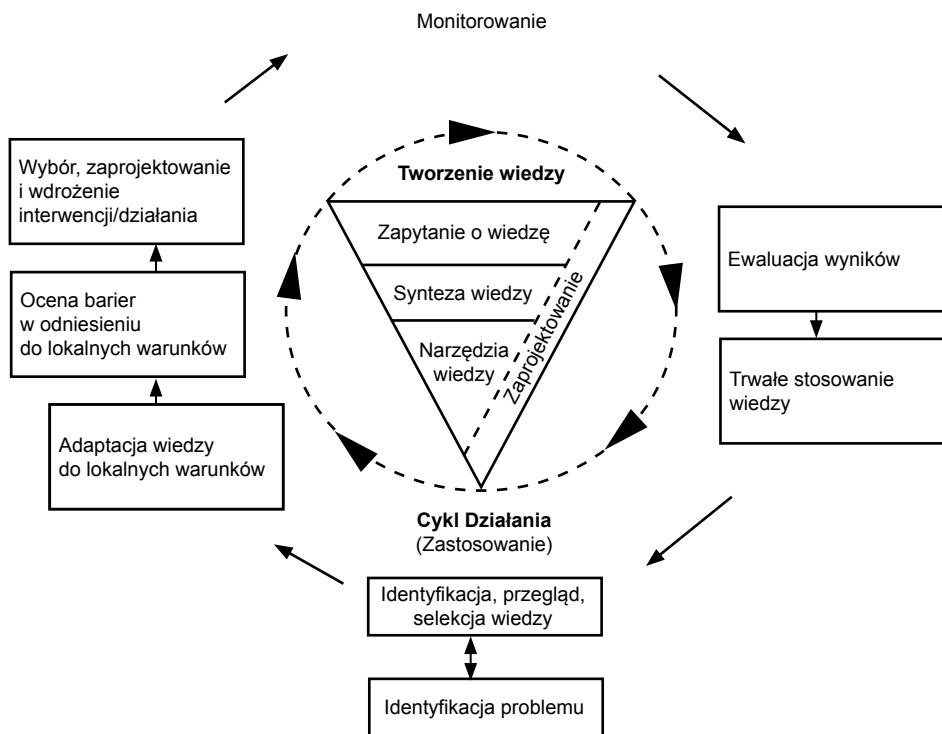
Podział modeli zarządzania wiedzą według Eleziego i Bambara

Perspektywa	Podejście do wiedzy	Cele zarządzania wiedzą	Modele
Biznes	Głównie zarządzanie wiedzą jawną przez dokumenty, polityki i procedury	Tworzyć i transferować wiedzę ukrytą i jawną przez jej rozpowszechnianie	SECI Model Demarest's Model Boisot's Model Hedlund and Nonaka's Model
Nauki poznawcze	Wiedza jest rozwijana i przekształcana dzięki zmianom dokonywanym przez człowieka	Wprowadzić ludzką interakcję i społeczną wymianę wiedzy	Wiig's Model Demarest's Model KTA Model Boisot's Model Hedlund and Nonaka's Model Choo's Model
Procesowa i technologiczna	Wiedza jest zarządzana głównie poprzez procesy technologiczne	Zdobywać wiedzę na każdym etapie procesu i wykorzystywać ją do kontroli i zarządzania	Stankosky and Baldanza Model Frid's Model Wiig's Model

Źródło: „A guiding conceptual framework for individualized knowledge management model building”, E. Elezi i C. Bamber, 2018, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), s. 343–369.

Rysunek 1

Model Knowledge to Action (KTA)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: „A guiding conceptual framework for individualized knowledge management model building”, E. Elezi i C. Bamber, 2018, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), s. 343–369.

w przypadku analizy organizacji typu SSC (Field i in., 2014, s. 7). Kolejnym argumentem jest fakt, że jest to proces przenoszenia wiedzy w działanie (Field i in., 2014, s. 2). Transfer wiedzy w organizacjach typu SSC polega m.in na migracji procesów (od klienta do firmy), a następnie zastosowaniu wiedzy w praktyce. Dlatego autorka postanowiła sprawdzić, czy model KTA można wykorzystać do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacjach typu SSC.

Ostatnim etapem całego procesu transferu wiedzy w organizacji jest badanie jego efektywności. Drucker (1999, s. 155) podkreśla znaczenie produktywności wiedzy w zarządzaniu i zaznacza, że powinna ona wyraźnie zmierzać do wyników. W literaturze przedmiotu brakuje badań dotyczących mierników efektywności transferu wiedzy, opisane są natomiast modele pomiarowe aktywów wiedzy. W piśmiennictwie kapitał intelektualny jest bardzo często rozumiany jako kapitał wiedzy (Kowalczyk i Nogalski, 2007, s. 57). Wyceny niektórych spółek giełdowych wskazują na istnienie różnicy między rynkową wartością firmy a wartością księgową aktywów, dlatego pojawiła się potrzeba pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji. Do najbardziej znanych modeli pomiarowych należą Monitor Aktywów Niematerialnych, Zrównoważona Karta Wyników oraz Nawigator Skandii (Kowalczyk i Nogalski, 2007, s. 57). Leif Edvinsson, autor ostatniej z wymienionych metod, podzielił kapitał intelektualny przedsiębiorstwa na wartość materialną i niematerialną w kontekście wartości rynkowej (Adamska, 2010,

s. 10). Nawigator jest kompleksowym narzędziem wykorzystującym około 30 kluczowych wskaźników w pięciu obszarach funkcjonowania firm: finansów, klientów, pracowników, procesów i rozwoju (Jemielniak i Koźmiński, 2008, s. 292). Do kapitału ludzkiego zalicza się wiedzę i kompetencje, kreatywność oraz innowacyjność. Oprócz pomiaru efektywności aktywów wiedzy firmy prowadzą sprawozdawczość w tym obszarze. Największym minusem raportów o kapitale intelektualnym jest subiektywizm wskaźników pomiaru. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Kwiecińską (2018, s. 322) polskie spółki notowane na giełdzie w swoich raportach przedstawiają tylko elementy kapitału intelektualnego – głównie jako wartości niematerialne. Żadna z firm nie zaprezentowała oddzielnego sprawozdania dotyczącego kapitału intelektualnego.

Metodyka badań

Analizie zostały poddane dwa centra usług wspólnych z branży motoryzacyjnej zlokalizowane w Poznaniu, działające na rynku kilka i kilkanaście lat, zatrudniające po około 300 pracowników. Badanie prowadzono od marca do kwietnia 2021 roku i wykorzystano w nim metody jakościowe: wywiady telefoniczne typu IDI (*in-depth interview* – wywiad pogłębiony), studium przypadku oraz analizę dokumentów. W odniesieniu do wywiadów zastosowano dobór celowy i metodę doboru jednostek kluczowych.

Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

W badanych organizacjach tematyką transferu wiedzy zajmują się działy HR, dlatego do wywiadów dobrano metodą celową specjalistów z tego właśnie obszaru.

Badanie podzielono na trzy części. W części pierwszej przeprowadzono rozmowy z pracownikami odpowiedzialnymi za migrację procesów i zarządzanie wiedzą w organizacji. Celem było zebranie ogólnych informacji dotyczących ZW, czemu służyły wywiady z menedżerem HR i specjalistą ds. HR, którzy mieli największą wiedzę dotyczącą analizowanego obszaru. Wywiady trwały po 15–30 minut, a rozmówcy odpowiadali na pięć pytań (m.in.: *Czy w organizacji funkcjonuje komórka organizacyjna zarządzania zajmująca się zarządzaniem wiedzą?, Czy ZW jest opisane w jakichś dokumentach lub strategii?*). W ramach badania przeanalizowano następujące dokumenty: politykę szkoleniową badanej organizacji, katalog szkoleń oraz politykę rozwojowo-szkoleniową.

W części drugiej analizie poddano studia przypadku dotyczące ZW w odniesieniu do modelu KTA. W badaniu wzięli udział głównie liderzy z dużym doświadczeniem zawodowym, którzy nadzorowali projekty związane z transferem wiedzy, takie jak migracja procesów. Poszczególne projekty (np. mapowanie procesu) dokładnie przeanalizowano pod kątem wykorzystania KTA. Głównym celem opisywanej części badania było sprawdzenie, czy model KTA może zostać zastosowany do badania efektywności transferu wiedzy w organizacji.

Trzecią część badania stanowiły wywiady z ekspertami, którzy zajmują się w praktyce transferem wiedzy w organizacji. Celem rozmów było uwzględnienie roli czynnika ludzkiego w analizowanym procesie. W badaniu wzięło udział 12 pracowników – zarówno osoby zajmujące stanowiska eksperckie (np. księgowi), jak i liderzy zespołów czy menedżerowie. Wszyscy pracowali w badanych firmach co najmniej od dwóch lat i prowadzili szkolenia wewnętrzne. W wywiadach odpowiadali na pytania dotyczące efektywności transferu wiedzy, a w szczególności – korzyści i zagrożeń z nim związanych, stosowanych narzędzi oraz motywacji do przekazywania wiedzy i dzielenia się nią.

Wyniki badań

Podejście do zarządzania wiedzą w SSC

Głównymi celami badania były, jak już wspomniano, identyfikacja stosowanych narzędzi oraz sprawdzenie, czy model KTA można wykorzystać do projektowania efektywnego transferu wiedzy. Wywiady z pracownikami pozwoliły stwierdzić, że ZW dotyczy zarówno procesu transferu wiedzy do organizacji (migracja procesów), jak i transferu wiedzy wewnątrz firmy. W żadnym z badanych przypadków nie ma rozwiązań strukturalnych w obszarze ZW, czyli nie funkcjonuje w firmie ani osobna komórka organizacyjna zajmująca się zarządzaniem wiedzą, ani strategia spisana w dokumentach. Natomiast poszczególne elementy procesu, takie jak rozwój pracowników czy procesy migracyjne są przedsta-

wione w katalogu szkoleń, polityce szkoleniowej oraz *migration approach*.

W ramach ZW obie firmy skupiają się głównie na polityce szkoleniowej i rozwoju pracowników. Polityka szkoleniowa skoncentrowana jest na organizacji szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych oraz wdrażaniu programów rozwojowych. Przykładem może tu być projekt Ekspert, dotyczący przekazywania i dzielenia się wiedzą w organizacji, skierowany do ekspertów z różnych dziedzin, którzy chcą dzielić się unikalną wiedzą. Podczas projektu nabywają oni umiejętności z zakresu efektywnego przekazywania wiedzy, a następnie prowadzą szkolenia wewnętrzne związane z obszarem, w którym się specjalizują. Podstawowym celem programu jest zatrzymanie w organizacji wiedzy niejawnej, którą trudno skodyfikować. Proces planowania szkoleń bazuje na badaniu potrzeb pracowników odbywającym się m.in. podczas rozmów okresowych. W badanych organizacjach funkcjonuje również system szkoleń wewnętrznych. Jedną z firm korzysta z platformy cyfrowej Success Factors służącej do planowania rozwoju pracowników. To innowacyjne narzędzie wspierające rozwój kapitału ludzkiego w zakresie zarządzania kadrami i płacami, ocen pracowniczych czy rekrutacji. Firma opracowała też dokument zatytułowany *Polityka szkoleniowa*.

Identyfikacja narzędzi do transferu wiedzy w organizacji

Badane firmy różnią się pod względem narzędzi stosowanych z myślą o transferze wiedzy (tabela 3). Wyniki badań jakościowych potwierdzają, że obie organizacje wykorzystują głównie szkolenia wewnętrzne i programy rozwojowe. Ciekawym rozwiązaniem jest wspomniana już platforma Success Factors. Planowaniem zajmuje się przełożony, konsultujący propozycje z pracownikiem. System pozwala na wybór szkoleń z katalogu dostępnego na platformie. Bardzo ważną jest funkcjonalność umożliwiającą wygenerowanie raportów dotyczących liczby zrealizowanych szkoleń oraz ich ocenę. Z wywiadu z osobą, która zarządza systemem Success Factors wynika, że jest to narzędzie skuteczne, oferujące liczne funkcje i pozwalające na otrzymywanie ciągłej informacji zwrotnej o rozwoju pracowników.

Podsumowując, można stwierdzić, że mimo zastosowania różnorodnych narzędzi, służą one głównie do planowania rozwoju pracowników, a nie ściśle do transferu wiedzy w organizacji.

Zastosowanie modelu KTA do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacji

W badaniu uwzględniono projekty związane z procesem transferu wiedzy w organizacji, czyli mapowanie procesu oraz proces księgowania faktur od dostawców. Obydwa służą do transferu wiedzy od klienta do centrum usług wspólnych. Analiza wykazała, że KTA sprawdza się w projektowaniu procesu transferu wiedzy, gdyż w opisywanych projektach wystąpiły wszystkie elementy omawianego

Tabela 3

Narzędzia stosowane do transferu wiedzy w badanych firmach

Rodzaj narzędzia	Zastosowanie	
	Firma X	Firma Y
Relacje z projektów podczas spotkań ogólnofirmowych (np. transfer najlepszych praktyk biznesowych)	Tak	Nie
Mapowanie wiedzy (przegląd wiedzy dostępnej w organizacji wraz z jej lokalizacją)	Tak (Share Point, Success Factors)	Nie
Eksperci wiedzy (osoby wyznaczone do transferu wiedzy w organizacji)	Tak	Nie
Zarządzanie kompetencjami (regularna ocena kompetencji pracowników)	Tak (Success Factors, ocena dwa razy do roku)	Nie wprost, ale w firmie dostępne są różne narzędzia do oceny pracowników
Projektowanie rozwoju kompetencji pracowników	Nie	W trakcie (np. model kompetencji liderek)
Mentoring (przekazywanie wiedzy w relacji mistrz – uczeń)	Nie	Nie
Programy rozwojowe pozwalające dokonywać transferu wiedzy w organizacji	Tak	Tak
Szkolenia wewnętrzne	Tak	Tak (katalog szkoleń)
Inne	–	Metodologia tranzycji, trackery, pliki Excel, procedury

Źródło: opracowanie własne.

modelu. Tabela 4 przedstawia opis i zastosowanie poszczególnych elementów modelu KTA w wybranych projektach związanych z transferem wiedzy w badanych organizacjach.

Podobnie jak cały proces ZW projekty nie zawsze są poddawane ewaluacji, czasem tylko przeprowadza się podsumowanie za pomocą prezentacji. Natomiast większą wagę przywiązuje się do fazy monitorowania procesu, w którym stosuje się takie rozwiązania jak KPI czy spotkania ze wszystkimi stronami, nazywane *partnership meeting*. Kluczowym elementem w zakresie badania zastosowania modelu KTA w odniesieniu do analizowanych projektów okazało się potwierdzenie znaczenia określenia barier związanych z lokalnymi warunkami w obszarze zarządzania procesami transferu wiedzy. W szczególności podkreślano rolę ograniczeń w obszarze różnic kulturowych czy nastawienie pracowników do całego procesu. Jest to dowód na to, że model KTA stanowi właściwe narzędzie do projektowania efektywnego procesu transferu wiedzy, gdyż zakłada elastyczność w dopasowaniu do lokalnych warunków i potrzeb.

Analiza poszczególnych przypadków wskazała też na duże znaczenie czynnika ludzkiego – głównie w zakresie komunikacji i umiejętności przekazywania wiedzy. Dowodem na to są wypowiedzi uczestników badania, którzy wielokrotnie podkreślali wagę kompetencji interpersonalnych w procesie transferu wiedzy. Jeden z rozmówców podczas wywiadu skomentował: „Byłem zaskoczony, że krytycznym elementem całego procesu okazała się komunikacja pomiędzy członkami zespołu”. Inny menedżer stwierdził: „Bardzo ważna

w transferze wiedzy jest komunikacja i współpraca oraz dzielenie się wiedzą z ust do ust, szczególnie w przypadku różnic kulturowych”. Ciekawym spostrzeżeniem podzielił się również kierownik zespołu w projekcie lean: „Dla organizacji kluczowe jest budowanie kultury zadowolenia wszystkich stron, a nie krótkookresowa efektywność, dlatego nie zostały na początku określone mierzalne cele”. Cytowane wypowiedzi potwierdzają, że transfer wiedzy to bardzo szerokie pojęcie i ważne jest, by spojrzeć na cały proces z różnych perspektyw. Można zatem stwierdzić, że model KTA jest właściwym narzędziem do projektowania efektywnego procesu transferu wiedzy, gdyż zgodnie z podziałem modeli zarządzania wiedzą według Eleziego i Bambara zakłada, że wiedza jest transferowana i rozwijana dzięki zmianom dokonywanym przez człowieka.

Podsumowując, pracownicy zajmujący się transferem wiedzy w organizacjach jednoznacznie stwierdzili, że kluczowe znaczenie w tym procesie ma człowiek ze swoimi umiejętnościami i motywacją. Dlatego samo udostępnienie szerokiej gamy narzędzi do transferu wiedzy nie wystarcza do zaprojektowania efektywnego procesu i konieczne jest uwzględnienie czynnika ludzkiego. Niestety żadna z badanych firm nie ocenia efektywności transferu wiedzy. Najczęściej w organizacjach bada się efektywność stosowanych narzędzi, np. szkoleń, za pomocą ankiet lub wykorzystuje się wskaźnik KPI mierzący wydajność procesu po tranzycji. Ponadto ocenia się skuteczność używanych narzędzi cyfrowych (takich jak np. tracker czy mapowanie).

Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

Tabela 4

Opis zastosowania modelu KTA w badanych firmach na podstawie dwóch projektów

Elementy modelu KTA	Firma X	Migracja procesu księgowania faktur od dostawców	Firma Y	Mapowanie procesu
Identyfikacja problemu	Tak	Zapewnienie ciągłości procesu dla spółek	Tak	Brak procesowych map; mapa służy do zrozumienia procesu i komunikacji o procesie pomiędzy pracownikami; służy do szkolenia nowych pracowników
Adaptacja wiedzy do lokalnych warunków	Tak	Wypracowanie standardów odnoszących się do lokalnych warunków	Tak	Adaptacja do lokalnych warunków z uwzględnieniem oczekiwań klienta
Ocena barier w odniesieniu do lokalnych warunków	Tak	Identyfikacja uwarunkowań kulturowych; barierą może być sama sytuacja, czyli fakt, że jest to proces przymusowy; barierą może być przyzwyczajenie do starego systemu	Tak	Nie wprost; natomiast pojawiły się problemy komunikacyjne pomiędzy klientem a SSC
Wybór, zaprojektowanie i wdrożenie interwencji/działania	Tak	Nastąpiła migracja procesu	Tak	Mapy zostały stworzone; monitorowanie marnotrawstwa; w formie cyfrowej
Monitorowanie	Tak	KPI; porównuje się wyniki wg ustalonych kryteriów; partnership meetingi, podczas których następuje ewaluacja	Tak	Spotkania w zespole (co 5 tygodni); monitorowanie trwało 15 tygodni, a potem zeszło na poziom przełożonych działów
Ewaluacja wyników	Tak	KPI; ewaluacja przenika się z monitorowaniem; wynikiem jest procedura, która powstaje po migracji procesu	Tak	Bardziej podsumowanie w postaci prezentacji niż badanie efektywności; nie było określonych konkretnych celów (liczb) na początku
Trwałe stosowanie wiedzy	Tak	Proces został przetransferowany i jest stosowany w organizacji	Tak	Wykorzystanie do szkoleń nowych pracowników i analizy kolejnych procesów
Rozwiązanie problemu	Tak	Powstanie procedury	Tak	Powstanie mapy

Źródło: opracowanie własne.

Do największych barier w transferze wiedzy badani zaliczyli ogólne procedury, rotację pracowników, dynamikę zmian w środowisku biznesowym, brak czasu i zasobów oraz brak motywacji do transferu wiedzy w sytuacji automatyzacji procesów. Wśród zalet uwzględniono natomiast uszczegółowienie procedur (*book of knowledge*), standaryzację procesów, rozwój relacji międzyludzkich, działania szkoleniowe, tworzenie sieci zastępstw i wymianę wiedzy między zespołami. Przeanalizowano też różne motywacje pracowników do dzielenia się wiedzą. Jedna z uczestniczek badania wspomniała, że chętnie dzieli się wiedzą, „kiedy widzi potrzebę i zainteresowanie innych osób, a jednocześnie wie, że będą z tego obustronne korzyści”. Inna osoba zadeklarowała: „Chętnie dzielę się wiedzą, kiedy mam świadomość, że wpływam pozytywnie na rozwój innych”. Przywołane wypowiedzi wskazują na to, że efektywność transferu wiedzy może zależeć od rodzaju motywacji pracownika.

Dyskusja i wnioski

W związku z tym, że organizacje typu SSC obecnie przechodzą proces transformacji od roli naśladowcy do roli innowatora, potrzebują narzędzi i rozwiązań, które będą wspierać tę zmianę. Przegląd literatury przedmiotu pokazuje silną zależność pomiędzy praktykami w zakresie zarządzania wiedzą a efektami działania firmy (Inkinen, 2016, s. 230). Eksperti podkreślają, że w tworzeniu innowacji znaczenie zdrowego środowiska pracy oraz pozytywne relacje międzyludzkie są nawet ważniejsze od chęci do dzielenia się wiedzą (Škudienė i in., 2021, s. 52). Również Kuchciak i Wiktorowicz (2020, s. 82) potwierdzają, że współpraca w zespole jest jednym z kluczowych elementów wpływających na transfer wiedzy. Przedstawione wyniki badań są zbieżne z tymi opiniami, gdyż pokazują duże znaczenie czynnika ludzkiego w procesie przepływu wiedzy.

Analiza w zakresie narzędzi do transferu wiedzy potwierdza tezę, że organizacje typu SSC mają rozbudowane instrumentarium do dzielenia się wiedzą. Z kolei badanie jakościowe procesów w obszarze ZW pokazało, że model KTA można wykorzystać do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacji typu SSC. Ponadto działania związane z zarządzaniem wiedzą okazały się rozproszone: w badanych centrach usług wspólnych funkcjonuje wiele interesujących rozwiązań i narzędzi wspierających transfer wiedzy, ale nie są one uporządkowane, przez co nie występuje efekt synergii. Podczas rozmów z osobami odpowiedzialnymi za analizowany obszar zarządzania autorka zauważyła, że jest to dla firm aspekt ważny, lecz niesformalizowany. Obie analizowane organizacje są zainteresowane stworzeniem polityki w zakresie ZW. Przeprowadzone badania potwierdzają, że – podobnie jak wskazano w literaturze – organizacje skupiają się głównie na wykorzystywanych narzędziach, czyli mają rozbudowaną politykę szkoleniową, natomiast nie badają i nie raportują efektywności rozwiązań dotyczących transferu wiedzy. W takiej sytuacji rodzi się pytanie, dlaczego firmy, których rozwój w dużej mierze oparty jest na wiedzy, nie sprawdzają skuteczności całego procesu. Może to wynikać z niedoskonałości dostępnych narzędzi pomiarowych oraz z braku czasu na ocenę. Ponadto, jak wskazuje Davenport (2007, s. 51), badanie wydajności pracowników wiedzy nie jest łatwe, bo sposób pomiaru trzeba dostosować do specyfiki pracy i branży.

Wartością dodaną opracowania jest fakt, że w badaniu jakościowym sprawdzono możliwość wykorzystania modelu KTA do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacji, który podkreśla wagę czynnika ludzkiego. W praktyce wyniki badań można wykorzystać do planowania działań w obszarze ZW, wykorzystując model KTA, równocześnie zwracając większą uwagę na znaczenie relacji międzyludzkich w dzieleniu się wiedzą. Dodatkowo właściwe wydaje się stworzenie strategii ZW, która obejmowałaby wszystkie elementy wpływające na efektywność transferu wiedzy w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ludzkiego. Inkinen (2016, s. 237) w swoim opracowaniu podkreśla znaczenie praktyk ZW zorientowanych na ludzi i pokazuje pozytywną korelację pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a innowacjami.

Podsumowując, wyniki badań mogą stanowić cenną wskazówkę dla organizacji typu SSC w tworzeniu strategii ZW, która przyczyni się do rozwoju innowacji. Ale należy też wziąć pod uwagę, że badaniu poddano tylko dwie organizacje SSC, co nie pozwala uogólniać przedstawionych wyników.

Zasadna wydaje się kontynuacja badań nad efektywnością transferu wiedzy – m.in. badań pomocnych w opracowaniu narzędzi i wskaźników pomiarowych pod kątem wyzwań stojących przed organizacjami w perspektywie najbliższych lat. Kolejnym elementem, który powinien zostać poddany dalszym badaniom, jest udział czynnika ludzkiego w procesie transferu wiedzy, a w szczególności – znaczenie motywacji

pracowników do dzielenia się wiedzą. Warto również wziąć pod uwagę kwestię zarządzania pracownikami wiedzy, przede wszystkim organizację pracy w aspekcie wdrażania modelu hybrydowego do organizacji.

Bibliografia

- ABSL. (2020). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*. <https://absl.pl/storage/app/uploads/public/5ee8878d55ee8878d59858995982318.pdf>
- Adamska, M. (2010). *Metoda wyceny kapitału intelektualnego nowoczesnych organizacji – Skandia Intellectual Capital Navigator*. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/1_Adamska_M.pdf
- Baruk, J. (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Bitkowska, A. (2017). Knowledge management in Polish enterprises. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 3(15), 7–22.
- Davenport, T. H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Wolters Kluwer Polska.
- Davenport, T. H. i Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Deloitte. (2020). *Firmy odpowiedzialne w praktyce. Ludzkie oblicze technologii*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/2020%20Global%20Human%20Capital%20Trends_DELOITTE_20200624.pdf
- Drucker, P. F. (1999). *Spółczeństwo pokapitalistyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Elezi, E. i Bamber, C. (2018). A guiding conceptual framework for individualized knowledge management model building. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), 343–369.
- Fazlagić, J. (2014). *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*. Difin.
- Field, B., Booth, A., Iltott, I. i Gerrish, K. (2014). Using the Knowledge to Action Framework in practice: a citation analysis and systematic review. *Implementation Science*, 9(172). <https://doi.org/10.1186/s13012-014-0172-2>
- Głuszek, E. (2004). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Grudzewski, W. i Morski, J. (red.) (2004). *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Inkinen, H. (2016). Review on empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20, 230–257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Jamka, B. (2019). *HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?* Wolters Kluwer Polska.
- Jemiłniak, D. i Koźmiński, A. K. (red.) (2008). *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach. https://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne_teksty_ksiazek/Marcin%20K%C5%82ak_M_Zarz_wiedza_w_przeds.pdf
- Kowalczyk, A. i Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Difin.
- Kwiecińska, K. (2018). Sposoby ujawniania informacji o kapitale intelektualnym w praktyce spółek notowanych na GWP w Warszawie. *Prace Naukowe Uniwersytetu*

Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

Naukowego we Wrocławiu, 503, 317–325. <http://doi.org/10.15611/pn.2018.503.27>

Kuchciak, I. i Wiktorowicz, J. (2020). Indywidualne uwarunkowania transferu wiedzy w sektorze finansowym. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(133), 71–87. <http://doi.org/10.5604/01.3001.0014.0734>

Mierzejewska, B. (2005). Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji. *e-mentor*, 3(10), 55–59. <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/171>

Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 7–8. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

Paliszkiewicz, J. (2019). *Przywództwo, zaufanie i zarządzania wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*. CeDeWu.

Perechuda, K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Pietruszka-Ortyl, A. (2020). *Kooperacja w perspektywie zasobów niematerialnych organizacji*. Wydawnictwo C.H. Beck.

Škudienė, V., Augutytė-Kvedaravičienė, I. i Gabrieliatyte, U. (2021). Knowledge management and perceived organizational innovativeness in global organizations. *Central European Business Review*, 10(3), 51–65. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.260>

Tyslik, M. (2018). Narzędzia zarządzania wiedzą stosowane w firmach doradczych działających w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. *Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy*, 1(19), 145–156. <https://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/01/10-Tyslik-KN29.pdf>

Anna Tomala jest absolwentką Wydziału Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Szczecińskiego. Ukończyła studia podyplomowe na kierunku Zarządzanie Potencjałem Pracowników w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu oraz Szkołę Trenerów Biznesu Moderator we Wrocławiu. Jest członkinią Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu oraz wieloletnią współpracowniczką i ekspertką Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, gdzie prowadzi zajęcia na kierunku zarządzanie. Zainteresowania badawcze autorki obejmują obszar zarządzania wiedzą oraz zarządzania kapitałem ludzkim. Jest współautorką publikacji *Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji* (2014). Zawodowo zajmuje się doradztwem w zakresie HR oraz wdrażaniem programów rozwojowych do organizacji.

POLECAMY



Krzysztof Kutwa,
Wpływ kultury na rozwój społeczno-gospodarczy w Polsce

W 2019 r. sektor kultury i kreatywny – SKK, który obejmuje działania innowacyjne i kreatywne twórców w zakresie sztuki, mediów i projektowania, zatrudniał prawie 460 tys. osób, generując dla gospodarki 59 mld złotych. Korzyści ekonomiczne płynące z działalności związanej z kulturą lub kreatywnością nie ograniczają się tylko do tej dziedziny. W całej UE 40 proc. miejsc pracy związanych z SKK można znaleźć poza tym sektorem. Niestety okres pandemii był bardzo trudny dla twórców – w 2020 r. spadek przychodów generowanych przez sektory kultury i kreatywny w Polsce wyniósł 38 proc. Polski Instytut Ekonomiczny w raporcie *Wpływ kultury na rozwój społeczno-gospodarczy w Polsce* przeanalizował zarówno ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne znaczenie kultury, jej kondycji po pandemii, a także potencjalne modele finansowania.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://pie.net.pl/sektor-kultury-wygenerowal-w-2019-r-bli-sko-60-mln-pln/>

Wydawnictwo: Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022.



Aneta
Waszkiewicz

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z

Remote work in Polish companies from the perspective of generations

Abstract

The COVID19 pandemic has highlighted trends that have been observed on the labour market for many years, such as the popularisation of remote work, the scale, advantages and disadvantages of which are the subject of many studies. However, combining the perspectives of this work model with the preferences of generations is an innovative approach. At the same time, it is also a desirable direction of research, because there is a difference in the approach to the role of technology in professional work between the generation of current managers (often belonging to generation X) and the growing number of employees from generations Y and Z, based not only on the knowledge of tools, but also on values related to the approach to professional work. Therefore, examining the preferences of work models (remote vs. on-site) divided into individual generations, as well as a ranking based on positions, may be utilitarian for both HR departments and leaders facing the necessity to choose a target work model. According to research conducted in July and August 2021 on a group of 338 respondents who had the opportunity to work remotely during the pandemic, it can be concluded that the most expected form of work is hybrid work, which was indicated by approximately 60% of respondents, while a return to fully on-site work as a preference was declared by only around 10% of the respondents. This is a signal that the expectation of a return to pre-pandemic normality, in which the vast majority of employees only worked on-site, may be impossible, an issue that poses new challenges for human resources and management departments.

Keywords: remote work, generations, HR challenges, effects of a pandemic, COVID-19

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest weryfikacja korelacji pomiędzy przynależnością pokoleniową a oczekiwanym wymiarem pracy zdalnej. Uwzględniono również aspekty sytuacyjne pośrednio związane z wiekiem, takie jak posiadanie dzieci poniżej 18 roku życia, stanowisko oraz płeć respondentów. Postawiono następujące pytania badawcze:

- Czy oczekiwany wymiar pracy zdalnej zależy od wieku?
- Czy oczekiwany wymiar pracy zdalnej zależy od stanowiska?
- Czy oczekiwany wymiar czasu pracy zdalnej zależy od faktu posiadania pod opieką dzieci do lat 18?
- Czy oczekiwany wymiar czasu pracy zdalnej zależy od płci?

Dodatkowo celem užitarnym opracowania jest zbadanie czynników wpływających na komfort i dyskomfort w warunkach pracy zdalnej w podziale na poszczególne grupy wiekowe.

Badanie będące podstawą opracowania przeprowadzono w okresie lipiec – sierpień 2021 roku. Wzięło w nim udział 338 respondentów. Wymogiem klasyfikującym było doświadczenie w pracy zdalnej (co najmniej jeden dzień).

Zjawisko pracy zdalnej nie jest pojęciem nowym – terminu *telecommute* użyto pierwszy raz w 1962 roku (Chomątowska i Chłopek, 2011), lecz dopiero od lat 90. XX wieku można mówić o rzeczywistym występowaniu tego modelu. Pierwotnie praca zdalna

miała pomóc w aktywizacji zawodowej osób, które ze względów indywidualnych (niepełnosprawność, opieka nad dziećmi, zamieszkanie daleko od miejsca pracy) nie mogły codziennie stawiać się w biurze (Karbownik, 2017). Przed pandemią jej wymiar w krajach rozwiniętych wahał się od kilku do kilkunastu procent i najczęściej dotyczył tylko niewielkiej grupy członków danej organizacji (Wróbel i Jendza, 2018). W maju 2020 roku, kilka miesięcy od rozpoczęcia pandemii COVID-19, skala pracy zdalnej osiągnęła poziom 35% zatrudnionych (Deloitte, 2021a, s. 76). Ten istotny wzrost odmienił postrzeganie tej formy pracy ze sporadycznej na równoprawną pracy stacjonarnej. Powszechne stało się też używanie pojęcia praca hybrydowa – rozumianej jako łączenie formy stacjonarnej ze zdalną. Pracodawcy i pracownicy stanęli przed wyborem modelu pracy i ewentualnym określeniem udziału w nim pracy zdalnej. Preferencje pracowników w zakresie pracy zdalnej mogą różnić się w zależności od czynników takich jak wiek, stanowisko czy warunki domowe (np. opieka nad dziećmi). W artykule dokonano analizy tych determinant na podstawie przeprowadzonych badań. Powiązanie oczekiwań poszczególnych generacji dotyczących pracy zdalnej zostało poparte przeglądem literatury w zakresie różnic międzypokoleniowych, w szczególności związanych ze stosunkiem do pracy zawodowej w życiu.

Zróźnicowanie pokoleń na rynku pracy

Wartości i zachowania poszczególnych generacji wpływają na relacje międzypokoleniowe oraz komunikację, toteż zarządzanie tą różnorodnością może pozwolić na efektywne wykorzystanie ich potencjału oraz walkę ze stereotypami (Sidor-Rządkowska, 2018, s. 91). W literaturze najczęściej wyróżnia się cztery aktywne na rynku pracy pokolenia: BB (z ang. Baby Boomers), X, Y oraz Z. Pokolenie BB to ludzie urodzeni w latach 1946–1964, którzy (w przypadku Polski) mieli okazję pracować jeszcze w poprzednim ustroju. Pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1979) to osoby, które w swoim życiu przeszły okres transformacji zarówno ustrojowej, jak i technologicznej. Pokolenie Y (urodzeni w latach 1980–1995) to osoby rozpoczynające swoje kariery już w erze internetu i wolnego rynku. Dla pokolenia Z (urodzeni po 1995 roku) świat wirtualny jest bliższy niż rzeczywisty, a globalizacja to naturalny stan. W literaturze tematu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej, przyjęte ramy czasowe wykazują niewielkie różnice we wskazaniu roczników granicznych (Berkup, 2014, s. 219; McCrindle i Wolfinger, 2014, s. 11; Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014, s. 406–407), lecz nie odbiegają one od przyjętych w opracowaniu przedziałów o więcej niż 2 lata, toteż można założyć, że na poziomie wyników te różnice nie zmieniają ogólnych wniosków. W charakterystyce pokoleń silniej skupiono się na elementach związanych z sytuacją w Polsce, zachowując w ten sposób równowagę pomiędzy badaną grupą respondentów a ich środowiskiem.

Preferencje pokoleń na rynku pracy

Preferencje pracowników dotyczące pracodawcy, miejsca zatrudnienia czy sposobu pracy są najczęściej skorelowane z hierarchią wartości osób zatrudnionych. Badacze podejmowali próby zdefiniowania pojęcia wartości pracy, ale nie jest ono jednolite. Mówi się np. o wartości pracy w stosunku do innych wartości w życiu, o postrzeganiu wartości pracy jako formie rozwoju własnego, o wartościach zewnętrznych związanych z dobrami materialnymi, wynikających z zatrudnienia i roli (np. prestiż, pozycja), o wartościach wewnętrznych związanych z wykorzystaniem własnych kompetencji, z interakcją z innymi ludźmi oraz z poczuciem bezpieczeństwa (Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015). Można natomiast wskazać pewne cechy specyficzne dla poszczególnych pokoleń w odniesieniu do ich stosunku do pracy zawodowej.

Pokolenie BB (urodzeni w latach 1946–1964) można scharakteryzować określeniem „pracujące po to, żeby przetrwać” (Tomaszewska-Lipiec, 2016, s. 55). Praca to centralny punkt ich życia. Przedstawiciele tej generacji mniejszą wagę przywiązują do samorozwoju i awansów, a większą do samodzielności w pracy i wykorzystania swoich kompetencji. Jest to pokolenie najbardziej związane z pracodawcą. Jego przedstawiciele często całe życie pracowali dla jednej firmy i w pracy nawiązywali relacje towarzyskie. To również pracownicy wymagający od pracodawcy największej stabilizacji i pewności zatrudnienia (Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015). Finanse nie są dla nich kluczowe. Pokolenie BB charakteryzuje się wysoką podejrzliwością wobec ludzi bogatych wynikającą z przekonania, że bogactwo bierze się z nieuczciwości. Cechuje ich poszanowanie dla autorytetów (w tym dla przełożonych), co skutkuje obowiązkowością i karnością. Pracownicy z tego pokolenia raczej nie artykułują swoich potrzeb, oczekując docenienia za swoją pracę z inicjatywy przełożonych. Są niechętni do wprowadzania zmian, preferują tradycyjną komunikację (rozmowa, pismo) i tradycyjny sposób wykonywania pracy w ustalonym czasie i miejscu (Constant Growth, 2020). Ta generacja przestaje być, z racji wieku, kluczowa dla pracodawców. Właściwe relacje pomiędzy nią a młodszymi pokoleniami mogą zapobiec wykluczeniu seniorów z życia zawodowego. Badania pokazują, że o ile starsze osoby są w stanie zaakceptować dużo młodszego szefa (ponad 70%) to dużo starszy przełożony jest nie do zaakceptowania przez ponad 64% badanych (Sidor-Rządkowska, 2018).

Pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1979) nazywa się pokoleniem sukcesu (Constant Growth, 2020), gdyż w Polsce jest to generacja, która swoją karierę budowała po zmianie ustrojowej. Osoby, które wykazały inicjatywę i przedsiębiorczość oraz szybko zaadaptowały się do gospodarki rynkowej, często zostawały z czasem właścicielami dużych firm, zdobywały bogactwo i działały na skalę niemożliwą do uzyskania we wcześniejszym ustroju. To pokolenie budowało karierę, wykazując się pracowitością czasem graniczącą z pracoholizmem, ale jednocześnie dbając o benefity dla siebie (Constant Growth, 2020).

Wśród przedstawicieli aktualnej kadry menedżerskiej są osoby z pokolenia X i dla nich podejście do życia młodszych generacji, o wiele bardziej zorientowanych na komfort, sugeruje brak ambicji czy nawet lenistwo. Dla przedstawicieli pokolenia X sukces życiowy to najczęściej sukces zawodowy lub finansowy.

W pokoleniu Y (urodzeni w latach 1980–1995) zmienia się idea pracy – oni „pracują po to, żeby żyć” (Tomaszewska-Lipiec, 2016, s. 55). Dla nich większą wartość stanowi możliwość spędzania czasu na realizacji pozazawodowych aktywności (Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015). Przedstawiciele pokolenia Y raczej nie identyfikują się z pracodawcą, zakładając, że będzie ich więcej niż jeden. Jednocześnie bardziej koncentrują się na kwestiach społecznych niż na zyskach, uważając, że przedsiębiorstwa powinny dbać o pozytywne efekty społeczne, a nie tylko skupiać się na wynikach. Mają także silne przekonanie o własnej wartości, oczekują pracy na miarę swoich zdolności, inwestowania w ich rozwój zawodowy oraz wynagrodzenia pozwalającego im realizować ich własny styl życia. Określani są jako pokolenie roszczeniowe, o wysokim poczuciu własnej wartości, liczące, że pracodawca uwzględni ich osobiste preferencje. Jednocześnie chcą się rozwijać, lubią działać zespołowo, są mobilni, otwarci na zmiany. Przy poszanowaniu ich potrzeb potrafią pracować z pasją. Preferują elektroniczny model porozumiewania się i zadaniowość (Constant Growth, 2020). W zakresie kluczowych aspektów pracy jedną z głównych różnic w stosunku do pokolenia X jest ich podejście do równowagi praca – życie: aż 74% przedstawicieli pokolenia Y wskazuje ją jako ważną, w porównaniu do 30% respondentów z pokolenia X (Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 187).

Pokolenie Z (urodzeni po 1995 roku) to generacja, której świat wirtualny jest bliższy niż rzeczywisty. Określani są także jako pokolenie C (ang. *connect lub change*) lub I (od *iphone* lub *instant*) (Kukla i Nowacka, 2019; Waśko, 2016). Odległości, granice państw czy nawet kontynentów nie stanowią dla nich bariery w rozwoju zawodowym. Świat zmienia się dla nich błyskawicznie, potrafią robić wiele rzeczy naraz, na żadnej się nie koncentrując. Najmłodsze pokolenie na rynku pracy chce być tam, gdzie im się podoba – nie czekając i nie trzymając się ustalonych schematów. Umieją pracować, korzystając z wielu możliwości równocześnie, w jednym czasie obsługują wiele aplikacji, przeskakują z tematu na temat. Świetnie odnajdują się w zawodach niewymagających systematyczności i rutyny. Najważniejsze dla nich aspekty życia to zdrowie, dobro najbliższych, szczęście w związku, bycie sobą, zaś kariera i kwestie materialne znalazły się na 8 i 9 miejscu (Kukla i Nowacka, 2019). Podobnie jak starsi koledzy cenią rodzinę, zdrowie i samodzielność, ale w przeciwieństwie do innych generacji nie wskazali odpowiedzialności jako kluczowej wartości (Kołodziejczyk, 2021, s. 7). Oczekują szybkiej kariery i osiągnięcia satysfakcji z pracy niemal natychmiast, prędzej zmienią pracodawcę czy nawet kraj pracy niż będą budować mozolnie swoją ścieżkę rozwoju (Hysa, 2016, s. 390).

Pokolenie Z jest aktualnie słabo reprezentowane na rynku pracy, ale stanowi duże wyzwanie dla pracodawców, gdyż stopniowo będzie wypierać starsze. Jako jedyne na rynku pracy pozostaje sporą niewiadomą, więc preferencjom i zachowaniom młodych ludzi poświęca się liczne analizy. Przykładem mogą być badania Deloitte (2021b) przeprowadzone w czerwcu 2021 roku na grupie ponad 9 tys. osób w wieku 18–30 lat (głównie więc pokolenie Z). Deloitte dzieli przedstawicieli tego pokolenia na cztery grupy według stosunku do kariery zawodowej. Najliczniejszą stanowią *All rounders* (w Polsce 34%), dla których praca, życie osobiste i powinności wobec społeczeństwa są równie ważne, co oznacza, że nie poświęciliby swoich zainteresowań na rzecz pracy, ale także nie zrezygnowaliby z pracy zawodowej nawet w sytuacji, gdyby finanse im na to pozwoliły. Kolejna grupa to *Eager beavers* (w Polsce 27%), czyli młodzi ludzie, którzy czerpią satysfakcję głównie z pracy, ale nadal znajdują czas na swoje zainteresowania, podczas gdy *Fast trackers* (w Polsce 20% badanych) uważają, że całkowicie powinni skupić się na pracy, gdyż ona zapewni im odpowiednią pozycję społeczną. Na końcu ze wskazaniem 19% w Polsce są *By standers*, którzy pracują wyłącznie dlatego, że praca jest im niezbędna do sfinansowania innych obszarów życia, ale gdyby nie musieli zarabiać, to nie pracowaliby zawodowo, poświęcając czas na rozwijanie zainteresowań i życie towarzyskie. Dla pokolenia Z kwestia przywództwa w badaniu ewentualnych czynników frustracji w pracy nie była dominująca i o wiele większą barierą w osiągnięciu zadowolenia z pracy jest dla nich relacja ze współpracownikami i atmosfera pracy niż relacje z przełożonym (Fratricová i Kirchmayer, 2018, s. 36–37).

Wyzwania dla pracodawców związane z aktualną sytuacją

Zmiana pokoleniowa jest dużym wyzwaniem dla pracodawców, rekruterów i specjalistów HR, szczególnie że najmłodsze pokolenie postrzegane jest jako leniwe, roszczeniowe i trudne we współpracy (Kukla i Nowacka, 2019). w konsekwencji u części pracodawców powoduje to niechęć do zatrudniania osób młodych. Z drugiej strony oczywistym jest, że z czasem stanie się to nieuniknione. Warto zatem zrozumieć oczekiwania pokolenia Z, bo to jest kadra, która będzie kształtować trendy zmian w zakresie wartości czy modeli pracy. Według badań Dell przeprowadzonych na 12 tys. przedstawicieli tej generacji, 80% z nich wierzy, że technologia i automatyzacja stworzą bardziej sprawiedliwe środowisko pracy. Większość jest pewna swoich umiejętności technologicznych (52%), ale niekoniecznie pozostałych umiejętności. Z drugiej strony woleliby (75%) uczyć się od współpracowników i przełożonych, a nie na kursach online. Pozytywnie oceniają perspektywę pracy w zespołach międzypokoleniowych – widzą się w nich w roli mentorów technologicznych, uważają, że to ich wartość dodana dla pracodawcy.

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

Aby dotrzeć do pokolenia Z należy położyć nacisk na wykorzystanie technologii już na etapie zatrudniania i onboardingu, a następnie w codziennych doświadczeniach zawodowych (Dell Technologies, 2018). Według badań 66% przedstawicieli pokolenia Z, aby kontynuować pracę w danej organizacji, potrzebuje informacji zwrotnej od swojego przełożonego co kilka tygodni lub częściej (The Center for Generational Kinetics, 2018). Elementy oczekiwań tego pokolenia w dużym stopniu pokrywają się z modelami organizacyjnymi traktowanymi jako przyszłościowe. Na przykład w organizacjach turkusowych główny nacisk kładzie się na samozarządzanie, dążenie do pełni (poczucia wewnętrznego spełnienia), wykorzystanie w pełni indywidualnego potencjału pracowników oraz ewolucyjny, inny niż finansowy, cel organizacji (Laloux, 2015, s. 72). W holokracji kluczowymi wartościami są elastyczność, rozwój pracowników, empowerment, poczucie wspólnoty, praca na procesach i otwartość komunikacyjna (Ziębicki i Chyla, 2021). Wszystkie te elementy ograniczają motywację czysto finansową, a tym samym zwiększają znaczenie miękkiego zarządzania w organizacjach. Wyzwaniem dla menedżerów z pokolenia X, mocno ukierunkowanych na karierę i aspekty finansowe (Business Journal, 2019), jest budowanie przyszłości firmy z uwzględnieniem potrzeb młodszych pokoleń. Należałoby też nieco inaczej spojrzeć na role firm w przyszłości – pojawiają się opinie, że to biznes będzie miał większy wpływ na społeczeństwo niż organizacje czy administracja, więc zgodność celów biznesu z potrzebami społecznymi jest jednym z trendów gospodarki 4.0 (Deloitte, 2018). To oznacza, że licząc się z rosnącym udziałem w rynku pracy osób z pokolenia Y i Z oraz chcąc zrekrutować i zatrzymać przedstawicieli tych generacji, pracodawcy powinni rozumieć ich motywację i wartości.

W badaniach młodych ludzi, którym zadano pytanie o to, jakie obszary nietraktowane priorytetowo przez pracodawcę skłoniłyby ich do rozwiązania umowy nie później niż w ciągu 2 lat, na pierwszych miejscach pojawiły się: pozytywny wpływ na społeczeństwo, różnorodność i przeciwdziałanie wykluczeniu oraz elastyczne warunki pracy, tj. czas i miejsce jej wykonywania (Deloitte, 2019). Komunikacja z nowymi generacjami musi być dostosowana do ich sposobu postrzegania świata – pokolenie Y potrafi skupić swoją uwagę na 12 sekund, a Z już tylko przez 8 sekund, więc lepiej przekazywać im treści w formie graficznej i zwieszłej (Zubrzycki, 2019). Ważną rolę dla HR jest budowanie wartości firmy w sposób transparentny i szczerzy, bez sztuczności, na którą najmłodszy pracownicy są bardzo wyczuleni, z podkreśleniem roli firmy innej niż tylko generowanie zysków. Komunikacja powinna być życzliwa, zaś środowisko zawodowe oparte na partnerstwie i współpracy (Chalecka, 2017). Wobec wskazanych trendów model pracy może sta-

nowić jeden z kluczowych elementów wpływających na zadowolenie młodych pracowników, a tym samym w projektowaniu pracy zdalnej powinny być uwzględnione oczekiwania poszczególnych pokoleń.

Praca zdalna

Praca zdalna pojawiała się na świecie w latach 70. XX wieku, ale jej rozwój nastąpił w latach 90. wraz z rozpowszechnieniem się internetu i komputeryzacją. W Polsce działało się to stosunkowo wolno. Do 2007 roku jedynie 16% przedsiębiorstw wskazało, że stosuje tę formę, z czego w większości przypadków (66%) dotyczyło to jednego pracownika (Wróbel i Jendza, 2018). W 2018 roku zaledwie 3% zatrudnionych zadeklarowało, że pracuje zdalnie, zaś 70% respondentów wskazało, że ich pracodawca w ogóle nie oferuje takiej formy pracy (Sęczkowska, 2019, s. 11–12). Elementy przemawiające za i przeciw pracy zdalnej można podzielić na aspekty organizacyjne oraz psychospołeczne. Na przykład w badaniach przeprowadzonych w Irlandii (McCarthy i in., 2020) jako trzy największe wyzwania wskazano brak możliwości wyłączenia się z pracy, utrudnienia w komunikacji ze współpracownikami oraz słabą przestrzeń roboczą. Po stronie zalet: brak konieczności dojazdów do pracy w kontekście oszczędności czasu i pieniędzy oraz większą elastyczność w organizacji dnia. Polscy badacze (Dolot, 2020; Sliż, 2020) podkreślali po stronie zalet lepsze godzenie życia zawodowego z prywatnym, elastyczność oraz zwiększony komfort pracy. Jednocześnie wskazywali, że model nie jest pozbawiony pewnych wad, często wynikających z warunków domowych pracowników (brak możliwości odosobnienia, brak warunków technicznych) czy kwestii mentalnych (poczucie odosobnienia, przekonanie, że można być postrzeganym jako pracownik mniej zaangażowany czy brak poczucia dobrej samorganizacji).

Pandemia COVID-19 a praca zdalna

Pandemia COVID-19 trwająca od 23 marca 2020 roku¹ radykalnie zmieniła podejście do zagadnienia pracy zdalnej, wymuszając na pracodawcach nagłe i często całkowite przeorganizowanie pracy na zdalną w bardzo krótkim czasie. Powodem były zarówno ostrzeżenia wynikające z polityki rządowej, jak i strach pracowników przed zarażeniem. Z obydwu stron, tj. pracowników i pracodawców, zaobserwować można było dużą elastyczność i kompromisowość, a także zrozumienie sytuacji. Ewentualne obiekcje były równoważone poprzez poczucie tymczasowości takiego rozwiązania oraz skupienie na wartościach wyższych, takich jak troska o zdrowie, o miejsca pracy i przyszłość. Jednakże po kilku miesiącach doświadczeń model pracy zdalnej mógł zacząć być postrzegany jako alternatywny, niekoniecznie wyłącznie na czas pandemii. Pracę zdalną należy rozpatrywać jako

¹ Data wprowadzenia stanu epidemii w Polsce ogłoszona na stronach rządowych <https://www.gov.pl/web/koronawirus/wprowadzamy-stan-epidemii-w-polsce>

pełnoprawny, współistniejący model zatrudnienia, ze wszelkimi tego konsekwencjami (aspekty prawne, organizacyjne, zarządcze, motywacyjne itp.). Na przykład badania przeprowadzone w Irlandii wiosną 2020 roku (McCarthy i in., 2020) wykazały, że choć połowa (51%) z 7241 respondentów przed pandemią nie pracowała zdalnie, to 78% z nich po pandemii nadal chciałaby pracować w tym modelu. Znaczenia nabrali aspekt regulacji prawnych, który już wcześniej był oceniany przez przedsiębiorców jako nieadekwatny do potrzeb i realiów (Mirowska-Łoskot, 2011; Zalewski, 2014), a biorąc pod uwagę skalę pracy zdalnej po pandemii, stał się krytycznym.

W Polsce trwają prace nad nowymi regulacjami mającymi na celu m.in. odzwierciedlenie rzeczywistych potrzeb pracodawców (Pracodawcy RP, 2020). Tymczasowo w ramach działań wspierających walkę z COVID-19 Państwowa Inspekcja Pracy wydała wskazówki pozwalające na interpretację istniejących przepisów (Państwowa Inspekcja Pracy, 2020; 2021). Projekt ustawy o zmianie Kodeksu pracy obejmujący również pracę zdalną został utworzony 19 maja 2021, zmiany opublikowane 23 lipca 2021 (Rządowe Centrum Legislacji, 2021) i trwają dalsze prace legislacyjne.

Firmy, które w okresie pandemii wprowadziły pracę zdalną bądź radykalnie zwiększyły jej wymiar są często w okresie podejmowania decyzji o docelowym modelu. W tym względzie różnią się oczekiwania pracowników i pracodawców: badania przeprowadzone w 2021 roku przez Ernst & Young w dziewięciu krajach (Ernst & Young, 2021) wskazują, że o ile 88% pracowników oczekuje elastyczności w zakresie miejsca i czasu pracy, to 35% pracodawców chce powrotu wszystkich zatrudnionych do biura. Temat jest o tyle aktualny, że według tych samych badań zaledwie 15% pracodawców podjęło realne działania w celu unormowania tego zagadnienia w popandemicznej rzeczywistości, co w praktyce oznacza, że w kolejnych miesiącach będzie to dla nich jedno z głównych wyzwań.

W Polsce w porównaniu z innymi krajami widoczny jest duży wskaźnik dystansu władzy (Czerwonka, 2015, s. 283), co może przejawiać się między innymi wyższą potrzebą kontroli i wynikającą z tego chęcią nakłaniania pracowników do pracy w biurze lub nadmiernym wymogiem raportowania. Zagadnienie jest o tyle trudne, że oczekiwania poszczególnych pokoleń, płci, czy osób w zależności od zajmowanego stanowiska mogą się istotnie różnić i generalizacja może doprowadzić do niewłaściwych wniosków. Stąd potrzeba doprecyzowania preferencji pracy zdalnej oraz czynników wpływających na te preferencje. Przykładem takiego doprecyzowania są badania Deloitte (2021b), z których wynika, że tylko 1,8% osób z grupy wiekowej 18–30 lat jako czynnik wyboru pracodawcy na pierwszeńszej pozycji wskazało możliwość pracy z domu, a pełną pracę zdalną jako preferowaną wskazało 8,8% przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy. Optimum wymiaru pracy zdalnej to 1–2 dni w tygodniu lub tydzień w miesiącu (łącznie 73,8%). Badania wskazują, że preferowany model to elastyczne godziny pracy przy jednoczesnej możliwo-

ści jej wykonywania w różnych miejscach (w tym pracy w biurze) – niemal 50% respondentów wskazało takie rozwiązanie. Młodzi ludzie nie chcą też pracować w modelu *open space* i *hot desk* (chyba, że w strefach wyznaczonych dla konkretnych osób), wolą małe kilkusobowe pokoje lub własną przestrzeń.

Badania własne – preferencje pokoleń

Badania oceny pracy zdalnej z perspektywy pokoleń były realizowane na przełomie lipca i sierpnia 2021 roku. Zastosowano technikę CAWI, głównie poprzez publikację kwestionariusza w mediach społecznościowych LinkedIn oraz Facebook, a także poprzez kierowanie prośby do menedżerów i przedstawicieli HR o rozpowszechnienie go wśród pracowników. Kwestionariusz składał się z:

- metryczki obejmującej wskazania dotyczące roku urodzenia (przynależności pokoleniowej), płci oraz faktu opieki nad małoletnimi dziećmi,
- pytań o wielkość i kapitał organizacji, w której respondent pracuje oraz o poziom jego stanowiska (rozdzielanego jako specjalistyczne – bez funkcji zarządzania zespołem, kierownicze niższego szczebla – z funkcją zarządzania zespołem oraz kierownicze wyższego szczebla – z funkcją zarządzania menedżerami niższego szczebla),
- pytań o doświadczenie z pracą zdalną, oczekiwań co do jej wymiaru oraz odczuć, jakie ona wywołuje.

Celem badań było potwierdzenie hipotezy, że występuje korelacja pozytywna pomiędzy oczekiwanym wymiarem pracy zdalnej a przynależnością pokoleniową – im młodsze pokolenie, tym oczekiwanie pracy zdalnej jest większe. Zbadane zostały też dodatkowe czynniki mogące mieć wpływ na preferencje: stanowisko oraz fakt posiadania pod opieką dzieci. Dobór próby miał charakter celowy – wymogiem uczestnictwa w badaniu było doświadczenie w pracy zdalnej (przepracowany w ten sposób minimum jeden dzień). Rozkład respondentów względem przynależności do generacji był następujący: BB (1946–1964) – 2%, X (1965–1979) – 25%, Y (1980–1995) – 63%, Z (1996–2010) – 10%. Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat wersja 1.8.4.132. Punkt kwestionariusza „Proszę ustosunkować się do poszczególnych stwierdzeń dotyczących Pani/Pana odczuć w czasie pracy zdalnej” w zależności od kategorii wiekowej analizowano testem Kruskala–Wallisa oraz post-hoc testem Dunna z poprawką Bonferroniego oraz testem trendu Jonckheere–Terpstra. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od wieku, stanowiska, płci i posiadania dzieci analizowano testem zależności χ^2 oraz dokładnym testem Fishera. Za istotne uznano prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$ a za wysoce istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,01$.

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

Wymiar pracy zdalnej w doświadczeniu i preferencjach poszczególnych generacji

Badania (grupa 338 respondentów) potwierdziły istotny wpływ pandemii na wymiar czasu pracy zdalnej. Przed okresem pandemii aż 64% respondentów nie pracowało zdalnie, a dalsze 22% pracę z domu wykonywało sporadycznie. Zaledwie w przypadku 14% badanych można uznać, że ta forma pracy była standardowa (w tym 6% w modelu pełnej pracy zdalnej – 5 dni w tygodniu). W czasie pandemii (pytanie dotyczyło okresu największych obostrzeń – daty w kwestionariuszu nie były wskazane) sytuacja zmieniła się diametralnie – w tej samej grupie respondentów 81% pracowało w pełni zdalnie (5 dni w tygodniu), zaś łącznie 92% przez większość tygodnia (3–5 dni w tygodniu). Zmiana ta dotyczyła przedstawicieli wszystkich pokoleń.

W okresie badań (lipiec–sierpień 2021), w którym większość obostrzeń została zniesiona², a dostępność szczepień stała się powszechna, nadal zdalnie w wymiarze minimum 3 dni w tygodniu pracowało 68% badanych. Respondenci zapytani o preferowany wymiar czasu pracy zdalnej po zakończeniu pandemii wskazali tę formę jako większościową lub jedyną w 74% (w tym 33% wybrało pełną pracę z domu). Najbardziej preferowany model (41%) to sporadyczna, tj. 1–2 dni w tygodniu, praca stacjonarna, a pozostałe dni – zdalna. Chęć powrotu do pełnej pracy stacjonarnej wskazało zaledwie 9% respondentów. Łącząc potrzebę firm przygotowania finalnych regulacji

prawnych oraz zróżnicowanie oczekiwań pracowników w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej kluczowym aspektem jest weryfikacja, od czego zależą ich preferencje. Badania miały odpowiedzieć na pytanie, czy jednym z czynników istotnie wpływających na oczekiwany wymiar czasu pracy zdalnej jest przynależność pokoleniowa. W tabeli 1 przedstawiono wyniki dotyczące pytania „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od wieku. Ograniczeniem badania jest fakt, iż z pokolenia BB odpowiedzi udzieliło tylko sześciu respondentów.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” nie jest istotnie zależny od wieku. Stwierdzenie braku istotnej korelacji pomiędzy wiekiem pracowników a oczekiwaniami w zakresie modelu pracy może wydawać się zaskakujące w świetle przekonania, że najmłodsze pokolenie najlepiej odnajduje się w rzeczywistości wirtualnej. Badania prowadzone w innych krajach wskazują, że generacja Z bardziej niż pozostałe generacje (36% wskazań) odczuwa negatywny wpływ pracy zdalnej na ich równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym (GenHQ, 2020). Młodzi ludzie chcieliby, żeby ich przełożony był dla nich także mentorem i coachem, podczas gdy starsze pokolenia oczekują większej niezależności od przełożonego (Nowakowski, 2019, s. 6), toteż te potrzeby mogą wyrównywać preferencje w zakresie modelu pracy. Pracownicy pomiędzy 18 a 34 rokiem życia częściej

Tabela 1

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od wieku

		Pokolenie			
		BB	X	Y	Z
w 100% praca zdalna	N	2	21	83	7
	%	33,33%	25%	38,97%	20%
1–2 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	2	41	79	17
	%	33,33%	48,81%	37,09%	48,57%
3–4 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	12	33	9
	%	16,67%	14,29%	15,49%	25,72%
5 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	10	18	2
	%	16,67%	11,9%	8,45%	5,71%
Warunek Cochra		Niespełniony			
Statystyka chi-kwadrat Pearsona		12,0674			
Stopnie swobody		9			
Wartość p		0,2095			
Test dokładny Fishera		0,1374			

Źródło: opracowanie własne.

² W maju 2021 roku większość obostrzeń została złagodzona lub zniesiona <https://www.gov.pl/web/koronawirus/przy-pominamy-majowy-harmonogram-lagodzenia-obostrzen>

jako trudności związane z pracą zdalną wskazują brak odpowiedniego miejsca w domu oraz poczucie odizolowania od współpracowników (Janin, 2022), co znowu może być przyczyną, która równoważy potrzebę elastyczności cechującą pokolenie Y.

Czynniki mające wpływ na oczekiwany wymiar czasu pracy zdalnej

Pytania zawarte w metryczce umożliwiły prześledzenie preferencji wymiaru czasu pracy zdalnej również w odniesieniu do takich czynników jak płeć, stanowisko czy posiadanie dzieci pod opieką. W zakresie tych parametrów podsumowano, iż 59% ankietowanych stanowiły kobiety, a 41% jest rodzicami niepełnoletnich dzieci. Większość respondentów stanowiły osoby niebędące menedżerami (68%), 20% to menedżerowie liniowi (nie zarządzają menedżerami), zaś 12% to menedżerowie wyższego szczebla (osoby zarządzające menedżerami).

Płeć a preferencje pracy zdalnej

W wynikach sumarycznych badań kobiety mniej chętnie niż mężczyźni wybierają pełną pracę zdalną jako najbardziej preferowaną – tak wskazało 29% kobiet i niemal 40% mężczyzn. Do pełnej pracy stacjonarnej, tj. 5 dni w tygodniu wróciłyby 10% kobiet i 11% mężczyzn. W pokoleniu X 23% kobiet

oczekuje kontynuacji całkowitej pracy zdalnej po pandemii, 12,5% najchętniej powróciłoby do pracy w pełni stacjonarnej, zaś preferowany okazał się model większościowej pracy zdalnej uzupełnionej pobytem w biurze w wymiarze 1–2 dni w tygodniu (52% wskazań kobiet z pokolenia X). Jeśli chodzi o mężczyzn z pokolenia X to chęć pełnej pracy zdalnej po pandemii wyraziło 27%, a pełnej pracy stacjonarnej ponad 11%. Tu podobnie jak u kobiet najczęstszą opcją była większościowa praca zdalna (1–2 dni w tygodniu w biurze) – wskazało ją 44% męskich X-ów. W pokoleniu Y 34% kobiet chciałoby pracować w pełni zdalnie, a 9,5% w pełni stacjonarnie. Wśród mężczyzn z tego pokolenia aż 46% wybrałoby pełną pracę zdalną i tylko 6,8% chciałoby wrócić do codziennej pracy w biurze. Badania wykazały więc zauważalny wzrost preferencji pełnej pracy zdalnej w pokoleniu Y w stosunku do pokolenia X, przy czym zdecydowanie wyraźniej jest to obserwowane wśród mężczyzn.

Wśród przedstawicieli pokolenia X kobiety stanowiły 77%, a w pokoleniu Y 64% respondentów.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” był istotnie zależny od płci jedynie w najmłodszej grupie wiekowej i mężczyźni generalnie deklarowali większy wymiar pracy zdalnej niż kobiety.

Tabela 2

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od płci

		Pokolenie							
		BB		X		Y		Z	
		Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
w 100% praca zdalna	N	1	1	11	10	43	40	3	4
	%	33,33%	33,33%	22,92%	27,78%	34,13%	45,98%	13,04%	33,33%
1–2 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	1	25	16	51	28	10	7
	%	33,33%	33,33%	52,08%	44,44%	40,48%	32,18%	43,48%	58,33%
3–4 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	0	1	6	6	20	13	9	0
	%	0%	33,34%	12,50%	16,67%	15,87%	14,94%	39,13%	0%
5 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	0	6	4	12	6	1	1
	%	33,34%	0%	12,50%	11,11%	9,52%	6,90%	4,35%	8,34%
Warunek Cochрана		niespełniony		spełniony		spełniony		niespełniony	
Statystyka chi-kwadrat Pearsona		2		0,7237		3,2579		6,8963	
Stopnie swobody		3		3		3		3	
Wartość p		0,5724		0,8676		0,3536		0,0753	
Test dokładny Fishera		1		0,8641		0,3658		0,0317	

Źródło: opracowanie własne.

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

Wpływ wychowywania nieletnich dzieci na oczekiwany wymiar pracy zdalnej

Nieco ponad 41% biorących udział w badaniu ma pod opieką dzieci w wieku poniżej 18 lat, przy czym pokolenie X częściej niż pokolenie Y deklaruowało opiekę nad małoletnimi (57% X-ów i 43% Y-ków). W całej grupie respondentów osoby opiekujące się dziećmi w 34,5% przypadków wybrały pełną pracę zdalną, a 10% całkowity powrót do pracy w biurze. Osoby nieopiekujące się dziećmi miały podobne preferencje, jeśli chodzi o pełną pracę zdalną (32,6%) i nieco słabsze przekonanie do pełnej pracy stacjonarnej (8,5%). Weryfikując te wyniki przez pryzmat pokoleń można zauważyć, że w pokoleniu X osoby nieopiekujące się dziećmi mniej chętnie wybierały jako preferowaną pełną pracę zdalną (22%), ale też niechętnie wróciłyby do pracy stacjonarnej (11%). Wśród Y-ków z dziećmi 38% najchętniej w pełni pracowałoby zdalnie i mniej niż 9% w pełni stacjonarnie. Przedstawiciele generacji Y bez dzieci pod opieką niemal w 40% chcą pracować całkowicie zdalnie i tylko w 8% przypadków całkowicie stacjonarnie. Respondenci pokolenia BB oraz Z nie wskazali faktu opieki nad małoletnimi dziećmi.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” nie był istotnie ($p > 0,05$) zależny od posiadania dzieci.

Stanowisko jako czynnik wpływający na preferencje modelu pracy

Kolejnym kryterium branym pod uwagę w badaniu było stanowisko z trzema możliwościami do wyboru:

stanowisko specjalistyczne (nie zarządzam podległym zespołem), kierownicze niższego szczebla (zarządzam podległym zespołem, ale moi pracownicy nie zarządzają zespołem) oraz kierownicze wyższego szczebla (zarządzam podległym zespołem, moi pracownicy zarządzają zespołem). Najwyższy odsetek w zakresie preferowanej pełnej pracy zdalnej wykazali specjaliści (40%), następnie menedżerowie niższego szczebla (21%), zaś najmniejszy wyższa kadra menedżerska – zaledwie 17%. W tej ostatniej grupie jako jedynej preferencje pełnej pracy stacjonarnej (19%) przewyższyły chęci pełnej pracy zdalnej. Patrząc przez pryzmat pokoleń, w pokoleniu X pracować w pełni zdalnie chciałoby 31% specjalistów (w Y 46%), 25% menedżerów niższego szczebla (w Y 18%) i tylko 12% przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej (w Y 19%). O ile więc można powiedzieć, że preferencje pracy zdalnej rosną z wiekiem u osób niebędących menedżerami i u wyższej kadry zarządzającej, to w przypadku stanowisk kierowniczych niższego szczebla występuje prawdopodobnie czynnik powodujący, że przedstawiciele generacji Y mniej chętnie widzą swoją pracę w modelu w pełni zdalnym. Może to wynikać z ich niedługiego doświadczenia w zarządzaniu i obaw związanych z poczuciem braku kontroli nad zespołem. Jeśli chodzi o preferencje pełnej pracy stacjonarnej to niekwestionowanym liderem jest wyższa kadra zarządzająca pokolenia X, która aż w 28% przypadków wskazała ją jako oczekiwaną. We wszystkich pozostałych przypadkach stanowisk i generacji wynik był poniżej 10% wskazań (najmniej, bo 4% stanowili menedżerowie niższego szczebla z pokolenia X).

Tabela 3

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od posiadania dzieci

		Pokolenie							
		BB		X		Y		Z	
		Dzieci = NIE	Dzieci = TAK	Dzieci = NIE	Dzieci = TAK	Dzieci = NIE	Dzieci = TAK	Dzieci = NIE	Dzieci = TAK
w 100% praca zdalna	N	2	---	8	13	48	35	7	---
	%	33,33%	---	22,22%	27,08%	39,34%	38,47	20%	---
1–2 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	2	---	21	20	47	32	17	---
	%	33,33%	---	58,34%	41,67%	38,52%	35,16%	48,58%	---
3–4 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	---	3	9	17	16	9	---
	%	16,67%	---	8,33%	18,75%	13,94%	17,58%	25,71%	---
5 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	1	---	4	6	10	8	2	---
	%	16,67%	---	11,11%	12,50%	8,20%	8,79%	5,71%	---
Warunek Cochra		---		spełniony		spełniony		---	
Statystyka chi-kwadrat Pearsona		---		2,961		0,6386		---	
Stopnie swobody		---		3		3		---	
Wartość p		---		0,3977		0,8876		---	
Test dokładny Fishera		---		0,425		0,8821		---	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” w zależności od stanowiska

		Stanowisko		
		Kierownicze wyższego szczebla	Kierownicze niższego szczebla	Specjalistyczne
w 100% praca zdalna	N	7	14	92
	%	16,67%	20,90%	40,17%
1–2 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	22	29	88
	%	52,38%	43,28%	38,43%
3–4 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	5	20	30
	%	11,90%	29,85%	13,10%
5 dni w tygodniu pracy stacjonarnej	N	8	4	19
	%	19,05%	5,97%	8,30%
Warunek Cochra		spełniony		
Statystyka chi-kwadrat Pearsona		26,4758		
Stopnie swobody		6		
Wartość p		0,0002		
Test dokładny Fishera		0,0003		

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?” jest wysoce istotnie zależny ($p < 0,05$) od stanowiska. Badani na stanowisku specjalistycznym preferują pracę zdalną z ewentualnie nielicznymi dniami pracy stacjonarnej. Kierownicy niższego szczebla mają potrzebę zrównoważonej ilości pracy zdalnej i stacjonarnej, a wśród menedżerów wyższego szczebla w ponad 80% przypadków oczekiwana jest praca stacjonarna w minimalnym wymiarze 1–2 dni w tygodniu.

Czynniki determinujące komfort pracownika w warunkach pracy zdalnej

Jako że analiza miała charakter użytkarny, poza zbadaniem preferencji w odniesieniu do różnych grup pokoleniowych przygotowano także opracowanie dotyczące oceny pracy zdalnej przez respondentów. Sformułowano polecenie: „Proszę ustosunkować się do poszczególnych stwierdzeń dotyczących Pani/Pana odczuć w czasie pracy zdalnej” i zaproponowano 24 punkty określające czynniki komfortu lub dyskomfortu z możliwością zaznaczenia jednej z odpowiedzi: zdecydowanie tak, tak, trudno powiedzieć, nie, zdecydowanie nie.

- [1] – Przejście na formę zdalną było dla mnie dużym wyzwaniem.
- [2] – Przejście na formę zdalną wymagało ode mnie nauczenia się nowych programów.
- [3] – Przejście na formę zdalną wymagało ode mnie nauczenia się nowych programów i to stanowiło dla mnie wyzwanie.
- [4] – Przejście na formę zdalną wymagało ode mnie nauczenia się tego systemu pracy, co było wyzwaniem.
- [5] – Praca zdalna umożliwiła mi pogodzenie obowiązków zawodowych i życiowych.

- [6] – Praca zdalna umożliwiła mi spędzanie więcej czasu z najbliższymi (np. dziećmi).
- [7] – Praca zdalna daje mi oszczędność czasu (np. na dojazd do pracy).
- [8] – Podczas pracy zdalnej łatwiej jest mi się skupić, skoncentrować na celach i zadaniach niż podczas pracy w biurze.
- [9] – Pracując zdalnie mam lepsze, bardziej twórcze pomysły.
- [10] – Pracując zdalnie jestem bardziej zmotywowany/na do pracy.
- [11] – Pracując zdalnie zadania wykonuję szybciej i sprawniej.
- [12] – Pracując zdalnie odczuwam większą satysfakcję z pracy.
- [13] – Pracując zdalnie mam wystarczający kontakt ze współpracownikami.
- [14] – Pracując zdalnie brakuje mi samodyscypliny.
- [15] – Pracując zdalnie mam poczucie, że zaciera się granica między moją pracą zawodową a życiem osobistym.
- [16] – Pracując zdalnie trudno jest mi się skupić ze względu na obecność innych domowników w domu.
- [17] – Pracując zdalnie brakuje mi wsparcia współpracowników.
- [18] – Pracując zdalnie brakuje mi bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami.
- [19] – Pracując zdalnie, aby uzyskać oczekiwane wyniki, rezygnuję z przerw podczas pracy.
- [20] – Pracując zdalnie mam poczucie, że cały czas jestem w pracy.
- [21] – Przejście na formę zdalną było dla mnie stresujące i wzbudzało obawy.
- [22] – Spotkania zdalne (np. na Teams/Zoom) powodowały u mnie dyskomfort.

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

[23] – Spotkania zdalne (np. na Teams/Zoom) nadal powodują u mnie dyskomfort.

[24] – W czasie spotkań zdalnych (np. na Teams/Zoom) mam włączoną kamerkę.

Zastosowano metodę analizy skupień metodą *k*-średnich, w wyniku której ustalono dwa punkty skupień i zbadano średnie w każdym z 24 wymiarów.

Na tej podstawie można stwierdzić, że w badanym zbiorze danych występują dwie grupy respondentów różniących się od siebie pod względem każdego z 24 wymiarów.

Skupienie 1 ($N = 191$) to osoby, które po przejściu na pracę zdalną nie musiały wiele się uczyć i opanowywać nowych umiejętności, jednocześnie lepiej oceniają zapal do swojej pracy i jej efektywność oraz jakość realizowanych zadań. Generalnie

nie widzą większych problemów wynikających z tego trybu pracy, a związane z tym dyskomfort określają jako niski.

Skupienie 2 ($N = 121$) to osoby, które po przejściu na pracę zdalną musiały się bardziej podszkolić niż osoby ze skupienia 1, gorzej poszło im pogodzenie obowiązków zawodowych i życiowych, wyraźnie niżej oceniły swoją pracę wykonywaną w tym trybie. Mocniej odczuły wszelkie niedogodności i dyskomfort związane z taką formą pracy.

Punkt kwestionariusza „Proszę ustosunkować się do poszczególnych stwierdzeń dotyczących Pani/Pana odczuć w czasie pracy zdalnej” w zależności od kategorii wiekowej analizowano testem Kruskala–Wallisa oraz post-hoc testem Dunna z poprawką Bonferroni-go oraz testem trendu Jonckheere–Terpstra.

Tabela 5

Analiza skupień metodą *k*-średnich dla 24 wymiarów zagadnienia komfortu pracy w warunkach zdalnych

średnie skupień (centra)												
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]
Skupienie 1	-1,1	-1,0	-1,6	-1,1	1,4	1,3	1,9	1,3	1,0	1,0	1,3	0,8
Skupienie 2	-0,3	-0,6	-1,3	-0,2	0,4	0,3	1,2	-0,4	-0,5	-0,6	-0,2	-0,8
SD												
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]
Skupienie 1	1,1	1,2	0,6	1,0	0,9	1,0	0,4	0,9	0,9	0,9	0,8	1,0
Skupienie 2	1,3	1,2	0,8	1,2	1,2	1,3	1,0	1,1	0,9	0,8	1,0	0,9
Jednoczynnikowa ANOVA												
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]
SS[BG]	51,65	9,959	6,576	53,82	76,85	76,02	29,35	215,9	165,7	204,2	175,6	189,2
SS[WG]	402,6	447,3	152,8	364,2	315,1	363,8	153,8	295,9	238,2	230,7	236,3	282
df[DF]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
df[WG]	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
Statystyka F	39,76	6,903	13,34	45,81	75,61	64,77	59,16	226,2	215,7	274,4	230,3	207,9
Wartość p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01

średnie skupień (centra)												
	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]	[23]	[24]
Skupienie 1	0,8	-1,3	-0,9	-1,3	-1,1	-0,3	-0,6	-0,9	-1,4	-1,5	-1,6	-0,3
Skupienie 2	-1,0	-0,2	0,9	0,2	0,3	1,3	0,3	0,6	-0,4	-0,7	-0,9	0,3
SD												
	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]	[23]	[24]
Skupienie 1	1,0	0,8	1,1	0,8	0,8	1,2	1,1	1,1	0,9	0,7	0,6	1,2
Skupienie 2	1,0	1,3	1,1	1,3	1,1	0,8	1,1	1,2	1,1	1,0	1,0	1,3
Jednoczynnikowa ANOVA												
	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]	[23]	[24]
SS[BG]	235,9	96,5	217,3	162,1	140,9	173	50,28	169,7	65,73	46,12	37,38	27,99
SS[WG]	308,4	332	356,5	325,8	270,7	326,9	393,2	396,3	286,3	230,4	191,5	462,5
df[DF]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
df[WG]	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
Statystyka F	237,1	90,11	189	154,2	161,4	164,1	39,64	132,7	71,18	62,06	60,52	18,76
Wartość p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Komfort pacy w warunkach zdalnych

Pytanie	Pokolenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Test Kruskala–Wallisa	Jednorodne grupy	POST-HOC (Dunn Bonferroni)			
							/		BB	X	Y	Z
							Test trendu Jonckheere–Terpstra					
[1]	BB	-1,2	0,5	-2	-1	-1	H = 0,9216 p = 0,8202	a		1	1	1
	X	-0,7	1,2	-2	-1	2	/	a	1		1	1
	Y	-0,7	1,3	-2	-1	2	Z = 0,6906	a	1	1		1
	Z	-0,9	1	-2	-1	1	p = 0,4898	a	1	1	1	
[2]	BB	-0,6	1,5	-2	-1	2	H = 0,3593 p = 0,9485	a		1	1	1
	X	-0,9	1,2	-2	-1	2	/	a	1		1	1
	Y	-0,9	1,2	-2	-1	2	Z = 0,2982	a	1	1		1
	Z	-0,8	1,2	-2	-1	1	p = 0,7655	a	1	1	1	
[3]	BB	-1,4	0,6	-2	-1	-1	H = 4,6639 p = 0,1981	a		1	1	1
	X	-1,3	0,9	-2	-1	2	/	a	1		0,225	1
	Y	-1,5	0,6	-2	-2	1	Z = 1,9034	a	1	0,225		1
	Z	-1,5	0,7	-2	-2	1	p = 0,0570	a	1	1	1	
[4]	BB	-1	0,7	-2	-1	0	H = 2,4040 p = 0,4929	a		1	1	1
	X	-0,6	1,1	-2	-1	2	/	a	1		0,7725	1
	Y	-0,8	1,2	-2	-1	2	Z = 0,9502	a	1	0,7725		1
	Z	-0,7	1,2	-2	-1	2	p = 0,3420	a	1	1	1	
[5]	BB	0	1,2	-1	0	2	H = 11,9341 p = 0,0076	a		1	0,2611	0,1225
	X	0,8	1,1	-2	1	2	/	a	1		0,0928	0,072
	Y	1,1	1,1	-2	1	2	Z = 3,2614	a	0,2611	0,0928		1
	Z	1,3	1	-2	2	2	p = 0,0011	a	0,1225	0,072	1	
[6]	BB	0,6	1,1	-1	1	2	H = 17,5581 p = 0,0005	ab		1	1	1
	X	0,5	1,1	-2	1	2	/	a	1		0,0007	0,0128
	Y	1	1,2	-2	1	2	Z = 3,9524	b	1	0,0007		1
	Z	1,2	1	-1	1,5	2	p = 0,0001	b	1	0,0128	1	
[7]	BB	1,5	0,6	1	1,5	2	H = 14,4874 p = 0,0023	ab		1	1	0,4762
	X	1,5	0,7	-1	2	2	/	a	1		0,0098	0,0145
	Y	1,7	0,8	-2	2	2	Z = 3,747	b	1	0,0098		1
	Z	1,8	0,6	-1	2	2	p = 0,0002	b	0,4762	0,0145	1	

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

Tabela 6 – cd.

Pytanie	Pokolenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Test Kruskala–Wallisa	Jednorodne grupy	POST-HOC (Dunn Bonferroni)			
							/		BB	X	Y	Z
							Test trendu Jonckheere–Terpstra					
[8]	BB	0,4	1,3	-1	1	2	H = 8,6811 p = 0,0338	ab		1	1	1
	X	0,7	1,2	-2	1	2	/	b	1		1	0,0478
	Y	0,7	1,3	-2	1	2	Z = 1,7233	b	1	1		0,028
	Z	0	1,3	-2	0	2	p = 0,0848	a	1	0,0478	0,028	
[9]	BB	-0,4	0,9	-1	-1	1	H = 7,1606 p = 0,0670	a		1	0,3286	0,9813
	X	0,3	0,9	-2	0	2	/	a	1		0,3523	1
	Y	0,5	1,2	-2	1	2	Z = 1,4331	a	0,3286	0,3523		1
	Z	0,3	1,2	-2	0	2	p = 0,1518	a	0,9813	1	1	
[10]	BB	-0,4	0,9	-1	-1	1	H = 7,1745 p = 0,0665	a		0,8268	0,478	1
	X	0,4	1,1	-2	0	2	/	a	0,8268		1	1
	Y	0,5	1,2	-2	0	2	Z = 0,1338	a	0,478	1		0,2158
	Z	0	1,3	-2	0	2	p = 0,8936	a	1	1	0,2158	
[11]	BB	0	1,2	-2	0	1	H = 7,2929 p = 0,0631	a		1	0,6672	1
	X	0,7	1,1	-2	1	2	/	a	1		1	0,9467
	Y	0,8	1,2	-2	1	2	Z = 0,1748	a	0,6672	1		0,1552
	Z	0,4	1,2	-2	0	2	p = 0,8612	a	1	0,9467	0,1552	
[12]	BB	-0,8	1,1	-2	-1	1	H = 10,7003 p = 0,0135	a		0,6808	0,2002	1
	X	0,1	1,1	-2	0	2	/	a	0,6808		0,4451	1
	Y	0,4	1,3	-2	0	2	Z = 0,6651	a	0,2002	0,4451		0,1365
	Z	-0,2	1,3	-2	-0,5	2	p = 0,5060	a	1	1	0,1365	
[13]	BB	0,3	1,5	-2	1	2	H = 2,5371 p = 0,4686	a		1	1	1
	X	0,1	1,2	-2	0	2	/	a	1		1	1
	Y	0,2	1,4	-2	0	2	Z = 0,6961	a	1	1		0,7512
	Z	-0,2	1,3	-2	0	2	p = 0,4864	a	1	1	0,7512	
[14]	BB	-0,8	1,1	-2	-1	1	H = 12,6516 p = 0,0055	ab		1	1	1
	X	-0,8	1,1	-2	-1	2	/	ab	1		0,8533	0,171
	Y	-1	1,2	-2	-1	2	Z = 0,7325	a	1	0,8533		0,0034
	Z	-0,2	1,2	-2	-1	2	p = 0,4638	b	1	0,171	0,0034	

Tabela 6 – cd.

Pytanie	Pokolenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Test Kruskala–Wallisa	Jednorodne grupy	POST-HOC (Dunn Bonferroni)			
							/		BB	X	Y	Z
							Test trendu Jonckheere–Terpstra					
[15]	BB	-0,8	1,1	-2	-1	1	H = 5,3096 p = 0,1505	a		0,9527	1	1
	X	0,1	1,4	-2	0	2	/	a	0,9527		0,2883	1
	Y	-0,3	1,4	-2	-1	2	Z = 0,8957	a	1	0,2883		1
	Z	0	1,3	-2	0	2	p = 0,3704	a	1	1	1	
[16]	BB	-0,4	1,5	-2	0	1	H = 6,2708 p = 0,0992	a		1	1	1
	X	-0,7	1,2	-2	-1	2	/	a	1		1	0,6143
	Y	-0,8	1,3	-2	-1	2	Z = 0,5902	a	1	1		0,0902
	Z	-0,2	1,4	-2	0	2	p = 0,5551	a	1	0,6143	0,0902	
[17]	BB	-0,6	1,1	-2	-1	1	H = 4,8739 p = 0,1813	a		1	1	1
	X	-0,4	1,1	-2	-1	2	/	a	1		0,4268	1
	Y	-0,6	1,2	-2	-1	2	Z = 0,6011	a	1	0,4268		0,6567
	Z	-0,3	1,2	-2	-0,5	2	p = 0,5478	a	1	1	0,6567	
[18]	BB	0,6	1,5	-1	1	2	H = 1,4172 p = 0,7015	a		1	1	1
	X	0,3	1,2	-2	1	2	/	a	1		1	1
	Y	0,3	1,3	-2	1	2	Z = 0,7049	a	1	1		1
	Z	0,5	1,4	-2	1	2	p = 0,4808	a	1	1	1	
[19]	BB	-0,6	1,5	-2	-1	2	H = 0,9492 p = 0,8135	a		1	1	1
	X	-0,2	1,1	-2	0	2	/	a	1		1	1
	Y	-0,2	1,2	-2	-1	2	Z = 0,1112	a	1	1		1
	Z	-0,2	1,2	-2	0	2	p = 0,9114	a	1	1	1	
[20]	BB	-0,8	1,6	-2	-1	2	H = 4,611 p = 0,2026	a		1	1	1
	X	-0,1	1,3	-2	0	2	/	a	1		0,3247	1
	Y	-0,4	1,4	-2	-1	2	Z = 1,1193	a	1	0,3247		1
	Z	-0,2	1,4	-2	-0,5	2	p = 0,263	a	1	1	1	
[21]	BB	-0,8	0,8	-2	-1	0	H = 5,5211 p = 0,1374	a		1	1	1
	X	-0,9	1,1	-2	-1	2	/	a	1		0,9167	0,1891
	Y	-1	1,1	-2	-1	2	Z = 2,307	a	1	0,9167		1
	Z	-1,3	1	-2	-2	1	p = 0,0211	a	1	0,1891	1	

Tabela 6 – cd.

Pytanie	Pokolenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Test Kruskala–Wallisa	Jednorodność grupy	POST-HOC (Dunn Bonferroni)			
							/		BB	X	Y	Z
							Test trendu Jonckheere–Terpstra					
[22]	BB	-1,4	0,6	-2	-1	-1	H = 5,9177 p = 0,1157	a		1	1	1
	X	-0,9	1	-2	-1	2	/	a	1		0,185	0,3294
	Y	-1,2	0,9	-2	-1	2	Z = 2,1618	a	1	0,185		1
	Z	-1,2	1,1	-2	-1,5	2	p = 0,0306	a	1	0,3294	1	
[23]	BB	-1,4	0,6	-2	-1	-1	H = 6,5169 p = 0,089	a		1	1	1
	X	-1,1	1	-2	-1	2	/	a	1		0,3395	0,1024
	Y	-1,3	0,8	-2	-1	2	Z = 2,4926	a	1	0,3395		1
	Z	-1,4	0,9	-2	-2	1	p = 0,0127	a	1	0,1024	1	
[24]	BB	0	1,4	-1	-1	2	H = 10,2978 p = 0,0162	ab		1	1	1
	X	0,2	1,2	-2	0	2	/	ab	1		0,1635	1
	Y	-0,2	1,3	-2	-1	2	Z = 0,2806	a	1	0,1635		0,0396
	Z	0,4	1,2	-2	1	2	p = 0,779	b	1	1	0,0396	

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zdania 5 stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnice te mają charakter wysoce istotnego ($p < 0,01$) trendu: im młodsi ankietowani, tym łatwiej było im pogodzić pracę zdalną z obowiązkami zawodowymi i życiowymi.

W przypadku zdania 6 stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnice te mają charakter wysoce istotnego ($p < 0,01$) trendu: im młodsi ankietowani, tym częściej deklarowali, że praca zdalna umożliwia im spędzanie większej ilości czasu z najbliższymi.

W przypadku zdania 7 stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnice te mają charakter wysoce istotnego ($p < 0,01$) trendu: im młodsi ankietowani, tym częściej deklarowali, że praca zdalna daje im oszczędność czasu.

W przypadku zdania 8 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi. Najniższe wyniki stwierdzono w grupie najmłodszych ankietowanych, a istotnie wyższe dotyczą osób urodzonych w latach od 1980 do 1995 (pokolenie Y) i od 1965 do 1979 (pokolenie X).

W przypadku zdania 12 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi, choć w analizach post-hoc nie można wskazać konkretnych par grup wiekowych różniących się od siebie istotnie.

W przypadku zdania 14 stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnica dotyczy porównania grupy najmłodszej, czyli pokolenia Z z grupą pokolenia Y.

W przypadku zdania 21 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi, choć w analizach post-hoc nie można wskazać konkretnych par grup wiekowych różniących się od siebie istotnie.

W przypadku zdania 22 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi, choć w analizach post-hoc nie można wskazać konkretnych par grup wiekowych różniących się od siebie istotnie.

W przypadku zdania 23 nie stwierdzono istotnego ($p > 0,05$) wpływu wieku na rozkład odpowiedzi, choć w analizie trendu okazał się on istotny ($p < 0,05$).

W przypadku zdania 24 stwierdzono istotny ($p < 0,05$) wpływ wieku na rozkład odpowiedzi i różnica dotyczy porównania pokolenia Z z pokoleniem Y.

W przypadku pozostałych opinii nie stwierdzono istotnych ($p > 0,05$) różnic między grupami wiekowymi. Ze względu na fakt, że problematycznym jest wykorzystanie średniej i odchylenia standardowego jako miar tendencji centralnych dla rozkładów zmiennych o charakterze nominalnym lub porządkowym prezentacja wyników ma charakter poglądowy.

Tabela 7

Rozkład pomiędzy skupienia ze względu na wiek

Raport tabeli		Dane		Skupienie [k-średnich]	
Analizowane zmienne	Wiek	Wiek	1	2	Razem
	Skupienie [k-średnich]	BB	3	2	5
Liczność / niezinterpretowane	0	X	41	33	74
Liczność / braki danych	0	Y	133	70	203
		Z	14	16	30
		Razem	191	121	312
		% kolumny	1	2	
		BB	1,57%	1,65%	
		X	21,47%	27,27%	
		Y	69,63%	57,86%	
		Z	7,33%	13,22%	

Chi-kwadrat, Fisher, OR/RR		Dane		Skupienie [k-średnich]	
Analizowane zmienne	Wiek	Wiek	1	2	Razem
	Skupienie [k-średnich]	BB	3	2	5
Liczność / niezinterpretowane	0	X	41	33	74
Liczność / braki danych	0	Y	133	70	203
Poziom istotności	0,05	Z	14	16	30
Liczność	312	Razem	191	121	312
Warunek Cochra	niespełniony				
Statystyka chi-kwadrat Pearsona	5,3122			Skupienie [k-średnich]	
Stopnie swobody	3	Wiek	1	2	
Wartość p	0,1503	BB	60%	40%	
Test dokładny Fishera		X	55,41%	44,59%	
Wartość p jednostronne	NA	Y	65,52%	34,48%	
Wartość p dwustronne	0,1304	Z	46,67%	53,33%	

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując czynniki komfortu i dyskomfortu pracy zdalnej można wyróżnić dwie grupy respondentów (radzących sobie łatwiej i mających trudności) i w ramach tych grup następnie zidentyfikować rozkład przynależności w odniesieniu do wieku.

Wyniki nie wykazały istotnych różnic w przynależności do skupień w zależności od wieku, lecz zauważyć można, że w pokoleniu Z większość respondentów przynależy do skupienia 2, mającego trudności z przystosowaniem się do pracy zdalnej. Skala jest na tyle niewielka, że nie można przyjąć hipotezy, że najmłodsze pokolenie ma największe trudności w przystosowaniu się do pracy zdalnej, jednakże ten kierunek badań może być perspektywiczny.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że przynależność pokoleniowa jako taka nie daje podstaw do potwierdzenia hipotezy, że występuje istotna korelacja pomiędzy wiekiem a preferencjami pracy zdalnej. Nałożenie dodatkowych warunków takich jak płeć czy posiadanie dzieci wskazało jedynie w najmłodszej grupie wiekowej (pokolenie Z), że mężczyźni generalnie deklarowali wyższy oczekiwany wymiar pracy zdalnej niż kobiety. Badanie dotyczące stanowiska wskazało, że im wyższe stanowisko, tym mniejsza potrzeba pracy zdalnej.

Kluczowym natomiast jest wniosek, że praktycznie żadna grupa nie wykazuje dużych preferencji do

Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń...

powrotu do pełnej pracy stacjonarnej. Średnia w tym zakresie oscyluje w okolicach 10%, przy czym z badanych grup największe odstępstwo (28%) wykazali menedżerowie wyższej kadry zarządzającej z generacji X. Pokolenie Z, które będzie miało coraz większy udział w procesach rekrutacyjnych, zdecydowanie preferuje pracę hybrydową (od 1 do 4 dni w tygodniu pracy w biurze). Taki układ wskazało 76% respondentów, co jest o tyle zaskakujące, że można by się spodziewać, że zdecydowana większość przedstawicieli generacji Z wskaże jako preferowaną pełną pracę zdalną, tymczasem ten wybór był najrzadszy (6%). Z przeprowadzonych badań wynika, że przedstawiciele generacji Z bardziej niż Y preferują systematyczną pracę w biurze. Może to wynikać z niewielkiego doświadczenia zawodowego i związanej z tym potrzeby bliższej współpracy z przełożonym i współpracownikami.

Przedstawione wnioski dotyczą badanej grupy respondentów i nie mogą być rozszerzone na populację. Badanie ograniczało się do osób mających doświadczenie w pracy zdalnej, więc nie uwzględnia potrzeb osób, które nie miały okazji sprawdzić tej formy pracy. Warunkiem wzięcia w nim udziału było jakiegokolwiek doświadczenie z pracą zdalną (minimum jeden dzień), toteż wniosków nie można zastosować do pełnej i ciągłej pracy zdalnej, czy nawet stałej pracy hybrydowej. Badanie nie uwzględniało również preferencji osób zatrudnionych w takich sektorach gospodarki, w których praca zdalna z racji ich specyfiki nie jest możliwa – np. w przemyśle. Należy wziąć pod uwagę również fakt, że było ono prowadzone w okresie kiedy powszechna praca zdalna nadal stanowiła nowość, toteż nie ma podstaw do twierdzenia, że preferencje utrzymają się w dłuższym okresie.

Podziękowania

Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie – Projekt nr 063/ZZO/2022/POT.

Bibliografia

- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Business Journal. (2019, 25 kwietnia). *Cztery pokolenia na rynku pracy. Wyzwania dla pracodawców*. <https://business-journal.pl/4-pokolenia-na-ryнку-pracy-wyzwania-dla-pracodawcow/>
- Chalecka, M. (2017, 28 marca). *Pokolenie Z – rewolucja na rynku pracy, rewolucją w HR-ach*. <https://hrstandard.pl/2017/03/28/pokolenie-rewolucja-ryнку-pracy-rewolucja-hr-ach>
- Chomątowska, B. i Chłopek, P. (2011). Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii? W Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4 (s. 397–412). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Constant Growth. (2020, 31 marca). *Pokolenie baby boomers, X, Y, Z – różne nastawienie wobec pracy*. <https://constantgrowth.pl/pokolenie-baby-boomers-x-y-z-rozne-nastawienie-wobec-pracy/>
- Czerwonka, M. (2015). Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede. W J. Ostaszewski (red.), *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego* (s. 281–292). Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. <https://bit.ly/3TIZnuz>
- Dell Technologies. (2018). *Research: The Gen Z effect*. <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/gen-z.htm>
- Deloitte. (2018). *Odpowiedzialna firma 4.0 – oczekiwaniem nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/odpowiedzialna-firma-4-0.html>
- Deloitte. (2019). *Młodzi są świadomi wyzwań, jakie ich czekają w erze przemysłu 4.0. Global Millennial Survey 2019*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-milleniarsi-2019.html>
- Deloitte. (2021a). *First steps into the labour market – international survey of students and recent graduates*. <https://www2.deloitte.com/lv/en/pages/about-deloitte/articles/first-steps-into-the-labour-market-results-2021.html>
- Deloitte. (2021b). *Trendy technologiczne 2022*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/Raport-Deloitte-Trendy-Technologiczne-2022.html>
- 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>
- Ernst & Young. (2021, 30 września). 83% pracodawców rozpoczęło planowanie organizacji pracy po pandemii. Informacja prasowa. https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/09/ey-work-reimagined-employer-survey-2021
- Fratrličová, J. i Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39. <https://bit.ly/3gJLAFi>
- GenHQ. (2020). *Leading multiple generations remotely*. https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/07/Executive-Summary-Leading-Multiple-Generations-Remotely_Final.pdf
- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 97, 385–398.
- Janin, A. (2022, 20 lutego). Thanks to remote work, many in Gen Z may never work in an office. Will it matter? *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/remote-lets-generation-z-work-without-any-office-will-matter-11645220523>
- Karbownik, K. (2017). Optymalizacja organizacji pracy w przedsiębiorstwie na przykładzie telepracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 1(25), 58–67. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2017.1.1.06>
- Kołodziejczyk, A. (2021). *Zmiany pokoleniowe na rynku pracy – XYZ*. Centrum Innowacji ProLearning. <http://szkolenia-biznesowe.prolearning.pl/wp-content/uploads/sites/7/2017/09/Raport-XYZ.pdf>
- Kukla, D. i Nowacka, M. (2019). Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3, 120–130. https://edukacjaustawicznadoroslych.eu/images/2019/3/10_3_2019.pdf
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Studio EMKA.
- McCarthy, A., Ahearne, A., Bohle-Carbonell, K., Ó Síocháin, T. i Frost, D. (2020). *Remote working during COVID-19: Ireland's national survey: initial report*. NUI Galway, Whitaker Institute & Western Development Commission. <https://bit.ly/3D4J8AM>
- McCordle, M. i Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. UNSW Press.

Mirowska-Łoskot, U. (2011, 19 maja). Przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy blokują rozwój telepracy. *Dziennik Gazeta Prawna*. <https://praca.gazetaprawna.pl>

Nowakowski, L. (2019). Generational differences in remote work. *Honors Theses*, 3148. https://scholarworks.wmich.edu/honors_theses/3148

Państwowa Inspekcja Pracy. (2020). *Praca zdalna – przeciwdziałanie COVID-19*. <https://www.pip.gov.pl/pl/wiadomosci/108610,praca-zdalna-przeciwdzialanie-covid-19.html.pdf>

Państwowa Inspekcja Pracy. (2021, 2 lutego). *Praca zdalna*. <https://www.pip.gov.pl/pl/o-urzedzie/wyjasnienia-i-wsparcie-pip/najczestsze-pytania-i-odpowiedzi/praca-zdalna/121593,praca-zdalna.html>

Pracodawcy RP. (2020). *Stanowisko pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej wobec ministerialnego projektu ustawy o zmianie ustawy – kodeks pracy w zakresie uregulowania pracy zdalnej*. <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2020/11/stanowisko-prp-praca-zdalna-w-kodeksie-pracy.pdf>

Rządowe Centrum Legislacji. (2021). *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy, ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*. <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12346911>

Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, 2, 10–16. <https://bit.ly/3THiSDE>

Sidor-Rządowska, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51(2), 87–96. <http://dx.doi.org/10.18276/sip.2018.51/2-08>

Śliż, P. (2020). Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego. *e-mentor*, 3(85), 50–65. <https://doi.org/10.15219/em85.1474>

Smolbik-Jęczmień, A. (2017). Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 18(2), 181–194. <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVIII-2-2.pdf>

The Center for Generational Kinetics. (2018). *The state of gen Z 2018*. <https://genhq.com/generation-z-research-2018/>

Tomaszewska-Lipiec, R. (2016). Kariera – zdeprecjonowana wartość nowego pokolenia? *Problemy Profesjologii*, 1, 47–61. <https://bit.ly/3sxOWOg>

Waśko, R. (2016). Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nowych technik i internetu. W Z. Rykiel i J. Kinal (red.), *Socjologia codzienności jako niebanalności* (s. 136–153). Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko.

Widerszal-Bazyl, M. i Wołodźko, E. (2015). Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 10, 20–24. <https://bit.ly/3TEcvkB>

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

Zalewski, T. (2014, 24 kwietnia). Telepraca do korekty. Resort pracy przygotowuje zmiany. *Dziennik Gazeta Prawna*. <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/792587,telepraca-do-korekty-resort-pracy-przygotowuje-zmiany.html>

Ziębicki, B. i Chyla, J. (2021). Holokracja w praktyce. Przykład firmy Boldare. W J. Nesterak i A. Wodecka-Hyjek (red.), *Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania* (s. 233–244). Instytut Nauk Ekonomicznych PAN. <https://bit.ly/3faFlO9>

Zubrzycki, T. (2019, 31 lipca). *Pokolenie Z – wyzwania dla HR*. <https://hrstandard.pl/2019/07/31/pokolenie-z-wyzwanie-dla-hr/>

Żarczyńska-Dobiesz, A. i Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405–415. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.36>

Aneta Waszkiewicz jest praktykiem zarządzania od 25 lat i jednocześnie doktorantką Szkoły Doktorskiej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Tematem zainteresowań i przedmiotem jej rozprawy doktorskiej jest budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej oraz w obliczu innych wyzwań XXI wieku, takich jak zmiana pokoleniowa, GIgEkonomia, gospodarka 4.0. Prowadzi szkolenia z zakresu budowania relacji zawodowych z wykorzystaniem nietypowych metod.

POLECAMY



Karolina Kmiecik-Jusięga,

Profilaktyka społeczna w pedagogicznych przestrzeniach środowiska lokalnego

Książka niewątpliwie wpisuje się w nurt poszukiwań skutecznych rozwiązań teoretycznych i praktycznych w zakresie profilaktyki społecznej, których celem jest reagowanie na narastające we współczesnych społeczeństwach coraz bardziej złożone i liczne problemy społeczne. Autorka, wychodząc z założenia, że to właśnie „człowiek – osoba determinuje swoje otoczenie”, celem poszukiwań teoretycznych i empirycznych czyni pytanie: „Jak, w jaki sposób w pedagogicznych przestrzeniach wiejskiego środowiska lokalnego są tworzone i realizowane działania profilaktyczne”, w domyśle ukierunkowane na zapobieganie zachowaniom ryzykownym, występującym wśród dzieci i młodzieży.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://wydawnictwo.ignatianum.edu.pl/profilaktyka-spoeczna-w-pedagogicznych-przestrzeniach-srodowiska-lokalnego.htm>

Wydawnictwo: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków, 2022.



Magdalena
Rogacka

Kompetencje cyfrowe w miejscu pracy – perspektywa pracowników i pracodawców

Digital skills in the workplace – from the employees' and supervisors' perspective

Abstract

For a long time digital skills, due to their relational and relative nature, have been a challenge for researchers trying to create a framework catalogue of these competences. As technology develops and the working environment changes, this task is becoming increasingly difficult and the gradation of digital skills is getting less and less clear. Employers and managers have similar doubts: What does it mean that an employee has digital skills? How can you assess their level? How can you check whether an employee's digital skills will help them fulfil their tasks? Since the pandemic, emphasis has been put on the importance of the digital competences of employees, with many companies adapting the way they operate to the new conditions (remote work, hybrid work). Despite many existing compilations it is difficult to find a unified method of assessing digital skills in modern workplaces. In this article the author presents the results of research on digital skills of employees of a financial company. The DigComp model was applied as the technical basis of the research, which allowed for a diagnosis of digital skills in specific areas (qualitative research). The other part of the research compares employees' claims with their supervisor's description of their digital skills (qualitative research) on the operational level – in a professional environment. The research showed discrepancies in the perception of employees' digital skills related to cybersecurity, the use of digital tools for streamlining work processes, as well as keeping a work-life balance.

Keywords: digital competences, digital technologies, digital skills, DigComp framework, information and communications technologies

Wprowadzenie

W dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy i wysoko wykwalifikowanym kapitale ludzkim, kompetencje cyfrowe pracowników stanowią kapitał firmy, ale przede wszystkim pracowników. Obsługa technologii cyfrowych nazywana jest również kapitałem kulturowym (Bourdieu, 1986, za: Drabowicz, 2014), dzięki któremu ludzie uczestniczą w życiu społecznym, zdobywają pracę, wypełniają zawodowe obowiązki, awansują, podnoszą status społeczny. Według danych Komisji Europejskiej w ponad 90% miejsc pracy w Unii Europejskiej wymaga się co najmniej podstawowych umiejętności cyfrowych (ECA, 2021), a do 2030 roku będą one niezbędne w 9 na 10 miejsc pracy (European Commission, Joint Research Centre, 2021). W Polsce rośnie zapotrzebowanie na pracowników biegłych w ICT¹ (Manpower, 2022b). Kompetencje cyfrowe od lat wskazywane są jako kompetencje przyszłości (McKinsey & Company, 2016).

Ze względu na specyfikę branż i obowiązków zawodowych, zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe pracowników jest zróżnicowane. Ich weryfikację przez pracodawcę utrudnia mnogość terminologii i definicji kompetencji cyfrowych, jak również to, że niewiele z nich uwzględnia praktyczny wymiar cyfrowej wiedzy i rozwój

technologii. Dodatkową trudność stanowią wyzwania metodologiczne (Jasiewicz, 2018). Mało efektywne jest mierzenie kompetencji cyfrowych jedynie na podstawie deklaracji pracowników. Większość artykułów na temat umiejętności cyfrowych opisuje je na poziomie konceptualnym, z brakiem uzasadnienia w postaci realnych danych (Siddiq i in., 2016). Firmy nastawione na rozwój potrzebują konkretnych narzędzi do szybkiej weryfikacji czy inwestycja w danego pracownika – użytkownika technologii – będzie opłacalna i w jaki sposób organizacja ma zaplanować jego rozwój, aby bez przeszkód wykorzystywał technologie cyfrowe, a co za tym idzie – obsługiwał procesy w przedsiębiorstwie. Samoocena czy audyt wewnętrzny lub zewnętrzny pozwoliłyby określić lukę kompetencyjną, jak również wartości oczekiwane (Bakonyi, 2016).

Autorka w niniejszym artykule pokazuje praktyczny wymiar kompetencji cyfrowych pracowników. W pierwszej części przedstawia różne sposoby ich definiowania i badania, jak również sygnalizuje duże zapotrzebowanie rynku pracy na osoby posiadające je w wysokim stopniu. Część badawcza artykułu poświęcona została wynikom ilościowej i jakościowej diagnozy kompetencji cyfrowych pracowników w korporacji. Wartością przeprowadzonych badań jest porównanie w diagnozie kompetencji cyfrowych perspektywy pracowników i ich przełożonych.

Czym są kompetencje cyfrowe?

Kompetencje cyfrowe stanowią przedmiot zainteresowań badaczy od momentu pojawienia się technologii w życiu społecznym. Już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku zaczęto odróżniać umiejętność informatyczną (obsługi komputera) od

umiejętności informacyjnej, czyli rozumienia, w jaki sposób można gromadzić i przetwarzać dane za pomocą komputerów (Horton, 1983, za: Basili, 2008). Z biegiem lat zakres kompetencji cyfrowych się powiększał – zaczęto odchodzić od orientacji technicznej na rzecz szerszego kontekstu obsługi technologii, związanego głównie z treścią lub umiejętnościami wyższego rzędu (Claro i in., 2012). Wynikało to z większej liczby działań i celów, które pojawiają się wraz z rozwojem technologii. Różnice w rozumieniu kompetencji cyfrowych na przestrzeni lat prezentuje tabela 1. Autorka zawarła w niej wybrane definicje z literatury przedmiotu.

Z tabeli 1 wynika, że często osią, wokół której buduje się definicję kompetencji cyfrowych jest trójka kompetencyjna: wiedza, umiejętności i postawa. Dodatkową kategorią, która również odgrywa rolę w zdobywaniu i doskonaleniu kompetencji jest doświadczenie jednostki (Kazibudzki, 2011). W literaturze występuje dwojakié podejście do kompetencji cyfrowych: katalogowe (normatywne) oraz relacyjne (Buchholtz i in., 2015). Pierwsze traktuje je jako jedną z wielu umiejętności, spośród których jednostka w danej chwili wybiera tę, dzięki której zrealizuje określony cel. Kompetencje cyfrowe postrzegane są jak gdyby w oderwaniu od innych aktywności człowieka. Podejście to zmierza do skatalogowania kompetencji cyfrowych jako uniwersalnego zbioru istotnych e-umiejętności wszystkich użytkowników technologii (Tarkowski i in., 2015), a – co za tym idzie – badania tych kompetencji według jednego klucza. Natomiast relacyjne ujęcie kompetencji cyfrowych pozwala rozpatrywać je w szerszym kontekście podejmowanych w codziennym życiu zadań, przy czym technologie cyfrowe nie stanowią oddzielnego obszaru, ale są integralną częścią aktywności jednostki i pomagają

Tabela 1

Wybrane definicje kompetencji cyfrowych

Sposób definiowania kompetencji cyfrowych	Źródło
<ul style="list-style-type: none"> podział kompetencji na: ICT practitioner skills (umiejętności praktyka), ICT user skills (umiejętności użytkownika), ICT e-business/e-leadership skills (umiejętności e-biznesowe) praktyczny aspekt kompetencji, w zależności od celu 	Commission of the European Communities, 2007
<ul style="list-style-type: none"> umiejętności wymagane w korzystaniu z technologii cyfrowych, czyli swobodnego i krytycznego posługiwania się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi w pracy, czasie wolnym, kształceniu i komunikacji 	Głomb, 2009
<ul style="list-style-type: none"> cztery poziomy dostępu do technologii: motivational access, material/physical access, skills access, usage access (dostęp motywacyjny, fizyczny, kompetencyjny, użytkowy) o dostępie fizycznym do technologii decyduje motywacja 	van Dijk, 2006, 2014
<ul style="list-style-type: none"> współistnienie wiedzy, umiejętności i postawy w korzystaniu z technologii informacyjno-komunikacyjnych krytyczne i celowe użytkowanie technologii i internetu przez pryzmat indywidualnych korzyści wynikających m.in. z różnych kapitałów 	Buchholtz i in., 2015 Rada Europy, 2018
<ul style="list-style-type: none"> umiejętności techniczne, informacyjne, komunikacyjne, współpracy, kreatywności, krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów 	van Laar i in., 2020
<ul style="list-style-type: none"> harmonijna kompozycja wiedzy, umiejętności i postaw umożliwiających życie, uczenie się i pracę w społeczeństwie wykorzystującym technologie cyfrowe 	KPRM, 2022

Źródło: opracowanie własne.

usprawiać działania (Jasiewicz i in., 2015). Rodzaj tych działań uzależniony jest od indywidualnych potrzeb, wieku, pochodzenia, wykształcenia, predyspozycji, poziomów dystrybucji kapitałów, z czego wynika często również poziom kompetencji cyfrowych. Przy takim podejściu do kompetencji cyfrowych nie ma konieczności tworzenia i uzgadniania ich jednakowych standardów dla wszystkich użytkowników technologii (Buchholtz i in., 2015).

W literaturze zwraca się również uwagę na relatywny charakter kompetencji cyfrowych (Nosal, 2004). Rozwój technologiczny rozwiązań i narzędzi implikuje stopień obsługi technologii przez ogół użytkowników (ludzie w różny sposób adaptują się w cyfrowej rzeczywistości). W społeczeństwie występują zarówno innowatorzy, early adopters², sceptycy technologiczni (Rogers, 1962), jak również specjaliści w wąskim obszarze IT lub osoby wykluczone cyfrowo (z różnych przyczyn). Oznacza to, że badając kompetencje cyfrowe poszczególnych osób powinno się uwzględniać co najmniej: zmiany technologiczne, społeczne i kulturowe oraz kontekst i miejsce badań.

Kompetencje cyfrowe pracowników w Polsce

Do zaawansowanych cyfrowo branż w Polsce należą: sektor finansowy, media, handel detaliczny, usługi specjalistyczne i biznesowe oraz sektor chemiczny i farmaceutyczny, natomiast do mniej rozwiniętych zalicza się ochronę zdrowia, produkcję przemysłową, edukację, górnictwo, energetykę i usługi komunalne oraz transport. Popyt na zasoby cyfrowe w Polsce jest niższy tylko o 16% w porównaniu z Europą Zachodnią, natomiast w kwestii podaży ta różnica wynosi już 40%. Oznacza to, że w naszym kraju jest wielu konsumentów z zapotrzebowaniem na technologię, natomiast brakuje zasobów do wytwarzania tego typu dóbr. Co ciekawe, kształcimy czwartą co do wielkości liczbę absolwentów studiów informatycznych w Unii Europejskiej (Mc Kinsey&Company, 2016). Oznacza to duże zasoby pracowników zdolnych do pracy w środowisku cyfrowym, którzy jednak nie otrzymują właściwej szansy realizacji ścieżki kariery lub decydują się na emigrację.

Jak wyglądają zatem zasoby kompetencji cyfrowych w Polsce? Spośród 27 milionów osób aktywnych zawodowo jedynie 55,6% ma umiejętności cyfrowe (Schwab i Zahidi, 2020). W 2021 roku Polska uplasowała się na 41 miejscu z 64 badanych krajów w rankingu *World Digital Competitiveness* (IMD World Competitiveness Center, 2021) (w porównaniu z rokiem 2020 spadła o 9 pozycji). Mierzy on zdolność oraz gotowość krajów do zaadaptowania technologii cyfrowych jako kluczowej siły napędowej transformacji gospodarczej

w biznesie, administracji i społeczeństwie. W badaniu analizuje się twarde dane z firm, jak również odpowiedzi ankietowanych dyrektorów biznesowych oraz przedstawicieli rządu. Celem badania jest chęć pomocy rządowi i firmom we wskazywaniu obszarów rozwoju, zasobów i najlepszych praktyk w transformacji cyfrowej. Według Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce szerokopasmowy dostęp do internetu posiada 98,5% przedsiębiorstw, ale odsetek pracowników mających dostęp do internetu to już tylko 52,8%. Trudno też mówić o możliwościach uczenia się technologii w miejscach pracy, skoro jedynie jedna trzecia firm wykorzystuje oprogramowanie ERP lub CRM. Odsetek przedsiębiorstw o bardzo wysokiej intensywności cyfrowej to tylko 1,9%, a wysoka intensywność jest domeną 12,2% z nich. W Polsce przeważają firmy o niskim (27,7%) i bardzo niskim (58,7%) potencjale cyfrowym (GUS, 2022).

Sytuacja związana z COVID-19 zmusiła przedsiębiorstwa do zmiany sposobu funkcjonowania. Prawie 86% firm planuje przyspieszyć procesy pracy (na przykład poprzez wykorzystanie narzędzi cyfrowych, organizację wideokonferencji zamiast spotkań stacjonarnych). Aż 71,4% pracodawców chce zapewnić pracownikom większą możliwość pracy zdalnej, ale jedynie 28,6% deklaruje, że wdroży programy podnoszenia kwalifikacji lub pomoże im w tzw. re-skillingu w miejscu pracy. Samodzielnego przekwalifikowania się podwładnych oczekuje aż 89% przełożonych (Schwab i Zahidi, 2020). Oznacza to, że w firmach panuje przekonanie, że pracownicy sami powinni zadbać o nabywanie i rozwijanie kompetencji cyfrowych. Tymczasem wykorzystanie pełnego potencjału technologii cyfrowych to zarówno stwarzanie popytu na różne rozwiązania, budowanie podaży (infrastruktura, urzędzenia, e-usługi), ale przede wszystkim rozwój kompetencji cyfrowych pracowników (zwłaszcza że w naszym kraju brakuje około 147 tysięcy specjalistów IT), aby ich udział wśród wszystkich pracowników w Polsce był taki sam jak w innych krajach Unii Europejskiej (Łukasik i in., 2022). Przedsiębiorstwa nie mogą zaniedbywać cyfrowego potencjału pracowników. Punktem wyjścia monitoringu kompetencji cyfrowych w organizacji powinna być ich ocena na podstawie wystandaryzowanego narzędzia. Tabela 2 zawiera przykłady, w jaki sposób można wykonać diagnozę kompetencji cyfrowych pracowników. Uzyskane wyniki należy wnikliwie przeanalizować, by określić obecny i pożądaný stan kompetencji cyfrowych w firmie.

Większość z wymienionych narzędzi zaprojektowano z wykorzystaniem Europejskiej Ramy Kompetencji Cyfrowych – Digital Competence Framework (w skrócie DigComp³), która zostanie omówiona w kolejnej części artykułu.

² Pierwsi użytkownicy nowej technologii, usługi lub produktu, którzy dostarczają producentowi informacji zwrotnej i jednocześnie wpływają na opinie kolejnych klientów.

³ Szczegółowy opis w języku polskim, koncepcja i geneza powstania ramy znajdują się na stronie <http://www.dig-comp.pl>

Tabela 2

Wybrane sposoby badania kompetencji cyfrowych pracowników

Badanie	Opis badania	Inicjator badania
Vocational Competence Certificate VCC	Egzamin składa się z części teoretycznej (pytania jednokrotnego wyboru) i części praktycznej. Trzy poziomy certyfikacji.	Fundacja VCC https://vccsystem.eu/system-certyfikacji/kompetencje-cyfrowe/
Certyfikacja ECCC	Zgodność z wytycznymi Komisji Europejskiej, cztery poziomy certyfikacji, elastyczność w zdawaniu modułów. Rozszerzalność treści pod kątem rozwoju technologii.	Fundacja ECCC https://www.eccc.edu.pl/egzamin-on-line/
IT Fitness 2022	Największy i kompleksowy test umiejętności z obszaru ICT w państwach Grupy Wyszehradzkiej. Zadania praktyczne, nieograniczony czas testu.	Slovak National Coalition for Digital Skills and Jobs https://itfitness.eu/pl/
Test your digital skills	Metryczka przed badaniem (wykształcenie, docelowa praca). Test jednokrotnego wyboru. Plan rozwoju po wypełnieniu testu.	Europass https://europa.eu/europass/pl/test-your-digital-skills
Digital Fitness Test	Ogólnopolski sprawdzian z umiejętności cyfrowych na podstawie DigComp 2.2, w wersji dla dzieci i młodzieży oraz dla dorosłych. Możliwość otrzymania certyfikatu.	Fundacja Digital Poland https://form.jotform.com/222746678049367

Źródło: opracowanie własne.

DigComp w diagnozie kompetencji cyfrowych pracowników

W DigComp zaproponowano tzw. katalogowe ujęcie kompetencji cyfrowych, ale z praktycznej perspektywy. W narzędziu znajdują się opisy kluczowych pięciu obszarów kompetencji cyfrowych (informacja i dane, komunikacja i współpraca, tworzenie treści cyfrowych, bezpieczeństwo, rozwiązywanie problemów) oraz deskryptory czterech poziomów (poziom zaawansowany, średniozaawansowany, podstawowy, brak wiedzy), co pozwala na szybkie identyfikowanie wiedzy, umiejętności i postawy pracowników w trakcie ewaluacji kompetencji.

DigComp uspołnia stosowaną terminologię do identyfikowania i opisu kluczowych obszarów kompetencji cyfrowych, jak również dostarcza konkretne przykłady wiedzy, umiejętności oraz postaw dla danej e-kompetencji. Plusem tej klasyfikacji jest łatwość w przygotowaniu arkuszy do samooceny pracowników. Klarowny podział obszarów kompetencji oraz zróżnicowanie poziomów wiedzy i umiejętności pomagają w szybkiej analizie wyników. Ich interpretacja może być punktem wyjścia do rozmowy z zarządem, menedżmentem, pracownikami i stanowić fundamenty zbiorowych lub indywidualnych planów rozwoju kompetencji cyfrowych, służyć planowaniu inicjatyw edukacyjnych i szkoleniowych. Ważne, by badając kompetencje cyfrowe nie skupiać się jedynie na samej diagnozie i uzyskanych ocenach

pracowników czy lukach kompetencyjnych. Znaczenie ma również stanowisko i rodzaj wykonywanych zadań. W wielu miejscach pracy może zaistnieć konieczność większej liczby klasyfikacji (na przykład dla grup pracowników). Trzeba też zwrócić uwagę na to, że koncepcja ta nie uwzględnia indywidualnych potrzeb użytkowników (Siadak, 2016). Dobrym rozwiązaniem wydaje się dostosowanie arkusza do potrzeb organizacji i określenie, które obszary powinny być spójne dla wszystkich pracowników (na przykład praca z informacjami, cybersecurity⁴). Warto zauważyć, że w zaktualizowanej ramie kompetencji DigComp uwzględniono relatywny charakter technologii. Opublikowana w marcu 2022 roku wersja 2.2⁵ zawiera osiem stopni biegłości w kompetencjach cyfrowych, które klasyfikuje się jako cztery poziomy: podstawowy, średniozaawansowany, zaawansowany i wysoce specjalistyczny. Taki kierunek zmian wydaje się słuszny, zwłaszcza przy obecnej profesjonalizacji w branży i działach IT.

Kompetencje cyfrowe pracowników wybranej firmy finansowej

Badania – cel i przebieg

Do przygotowania badania autorka wykorzystwała ramę DigComp w wersji 1.0⁶. W badaniu skorzystano również z *Ramowego katalogu kompetencji cyfrowych* (Jasiewicz i in., 2015), a dokładnie ze zdefiniowanych przez autorów kluczowych obsza-

⁴ Bezpieczeństwo technologii informatycznych i procesów cyfrowych, zwłaszcza w kontekście ochrony danych w sieci.

⁵ <http://www.digcomp.pl/rama-digcomp/bezpieczenstwo>

⁶ Formularz w wersji 1.0 został przygotowany na podstawie <http://www.digcomp.pl/rama-digcomp/informacja>

Kompetencje cyfrowe w miejscu pracy...

rów aktywności użytkowników technologii (sprawy codzienne, finanse, relacje z bliskimi, praca i rozwój zawodowy, zdrowie, odpoczynek i hobby, zaangażowanie obywatelskie, religia).

Głównym celem zaplanowanych badań była analiza kompetencji cyfrowych pracowników i późniejsza weryfikacja adekwatności ich deklaracji z perspektywą pracodawców. W badaniu postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czym są kompetencje cyfrowe według pracowników?
2. Jak pracownicy oceniają swoje kompetencje cyfrowe?
3. Jak przełożeni oceniają kompetencje cyfrowe pracowników?

Badania zostały przeprowadzone w korporacji z branży finansowej w marcu 2022 roku. W anonimowym badaniu CAWI udział wzięło 124 pracowników na stanowiskach specjalistycznych (76 kobiet i 48 mężczyzn). Kwestionariusz ankiety składał się z pytań zamkniętych (21 dysjunktywnych i jednego koniunktywnego) oraz jednego pytania otwartego. W drugim etapie projektu badawczego – jako uzupełnienie badań ilościowych – przeprowadzono również badanie jakościowe, czyli wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane z 18 pracownikami zajmującymi stanowiska menedżerskie (było to 10 kobiet i 8 mężczyzn). Kwestionariusz zawierał jedno pytanie otwarte i 21 pytań zamkniętych z możliwością uzasadnienia odpowiedzi. W obu etapach badań zastosowano celowy dobór próby – link do ankiety wysłano specjalistom mającym bezpośredni kontakt z klientem, a do wywiadów zaproszono kadre menedżerską.

W projekcie połączono badania ilościowe (CAWI) i jakościowe (wywiady) w celu porównania perspektywy podwładnych i ich przełożonych. Menedżerowie zostali poproszeni o wskazanie na skali poziomu kompetencji cyfrowych specjalistów w podanych 21 obszarach mieszczących się w pięciu kategoriach

DigComp. Następnie przełożeni otrzymywali zbiorowe wyniki autodiagnozy pracowników, mając możliwość porównania ich ze swoim punktem widzenia. Po przeprowadzeniu wszystkich etapów badań dokonano szczegółowej analizy wyników i sformułowano wnioski.

Wyniki badań i wnioski

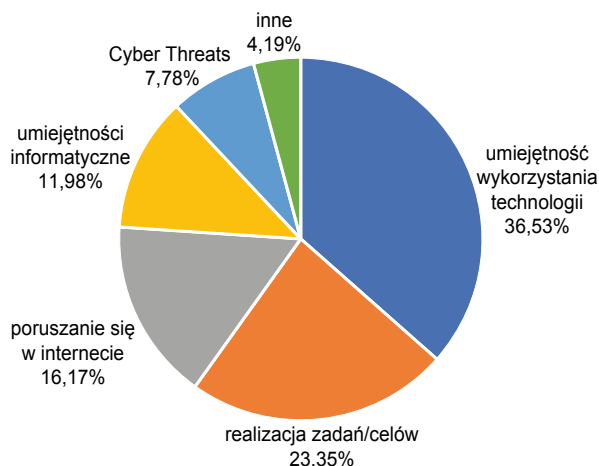
1. Kompetencje cyfrowe według specjalistów i menedżerów

Uzyskane w trakcie badań jakościowych i ilościowych odpowiedzi na pytanie, czym są kompetencje cyfrowe pozwoliło sprawdzić rozumienie tego pojęcia przez pracowników i ich przełożonych. Otrzymano 142 odpowiedzi, z tym że wiele z nich było odpowiedziami złożonymi. W sumie zebrano 167 definicji. Przeanalizowano je i sklasyfikowano pod kątem zakresu definicji proponowanych przez badanych (rysunek 1).

Dla 36,53% badanych kompetencje cyfrowe wiążą się z umiejętnością wykorzystania technologii: komputera, laptopa, telefonu, smartfona oraz oprogramowania i aplikacji. Ankietowani wyliczali w swoich definicjach konkretne czynności, które mogą wykonywać dzięki kompetencjom cyfrowym: obsługa komputera i/lub urządzeń mobilnych, korzystanie z narzędzi typu Word, Excel lub PowerPoint, użytkowanie poczty, instalowanie i obsługa wewnętrznych programów lub aplikacji. Dla niektórych badanych kompetencje cyfrowe łączą się z aktywnym użytkowaniem technologii, ale i również z otwartością na nią. W wypowiedziach pojawiły się sformułowania, że kompetencje cyfrowe to „umiejętność szybkiej nauki nowej technologii” (S14⁷), „naturalna otwartość na nowinki technologiczne” (S37), „brak oporów przed poznaniem nowego programu czy aplikacji, bez nerwowości i stresu” (S58), „swoboda w uczeniu się, otwartość umysłu, intuicja, wewnętrzna motywacja” (S135), „życie się z technologią” (S111).

Rysunek 1

Rozumienie kompetencji cyfrowych przez pracowników



Źródło: opracowanie własne.

⁷ Cytowane w artykule i zredagowane odpowiedzi badanych służą wskazaniu różnorodności opinii. Liczba przy literze S oznacza numer uzupełnionego kwestionariusza.

Dla 23,35% badanych kompetencje cyfrowe wiążą się z możliwością realizacji zadań prywatnych i/lub zawodowych. Dzięki nim „ulepszane są procesy na stanowisku i poprawiana jest jakość życia na co dzień” (S10). Pracownik posiadający e-kompetencje „zna się i obsługuje narzędzia potrzebne do wykonywania obowiązków” (S139), „szybciej załatwia rutynowe sprawy” (S22), „łatwiej radzi sobie z codziennymi problemami i wyzwaniem” (S76), „sprawniej pracuje i prowadzi dom” (S101), „realizuje narzucone przez firmę cele” (S15).

W grupie, dla której kompetencje cyfrowe oznaczają możliwość realizacji celów, 17,95% badanych wskazało, że dotyczy to zarówno obszarów zawodowych, jak i pozazawodowych. 48,72% ankietowanych wymieniło w swojej definicji jedynie cele zawodowe, a 33,33% – pozazawodowe. Wśród codziennych obowiązków zawodowych, które mogą realizować dzięki posiadaniu kompetencji cyfrowych badani wymieniali konieczność: komunikacji (wykonywanie telefonów, przekazywanie informacji w komunikatorach, zdalna obsługa klienta), operacyjności (pobranie aplikacji, logowanie się do wewnętrznych systemów i praca w nich, współdzielenie plików, obliczanie danych), prezentacji (przygotowywanie slajdów, wizualizacja wyników), szybkiego znajdowania rozwiązań (poszukiwanie informacji, dobór narzędzi technologicznych), rekrutacji (zamieszczanie informacji o poszukiwaniu pracowników, aktywne ich wyszukiwanie), rozwoju (podnoszenie i rozwijanie kompetencji, e-learning, nauka nowej technologii).

Wśród celów pozazawodowych w ankietach pojawiły się codzienne wyzwania, takie jak: organizacja domu (obsługa sprzętów, prowadzenie kalendarza, umawianie wizyt u lekarzy), komunikacja (telefoniczna, e-mailowa lub poprzez Messengera czy WhatsAppa), podróżowanie (planowanie wyjazdów, rezerwacja biletów i noclegów, korzystanie z aplikacji typu Uber), dysponowanie budżetem (obsługa aplikacji i serwisów bankowych), rozwój (zdobywanie i poszerzanie kompetencji poprzez szkolenia i podcasty, pogłębianie zainteresowań). W nawiązaniu do celu rozwojowego, w ankiecie znalazły się również wypowiedzi dotyczące pomocy uczącym się dzieciom: „kompetencje cyfrowe wykorzystuje się w domu, gdy zaistnieje potrzeba wsparcia dziecka w odrabianiu przez niego pracy domowej, która wymaga użycia technologii” (S5), „pomagając dziecku w odrabianiu zadań we współczesnej szkole samemu należy mieć odpowiednie kompetencje cyfrowe” (S113).

Część badanych (16,17%) kompetencje cyfrowe utożsamia ze sprawnym poruszaniem się w internecie. Dla ankietowanych, którzy udzielili takiej odpowiedzi, oznacza to: „bezproblemowe nawigowanie w sieci” (S27), „wiedzę, gdzie szukać know-how” (S4), „szybkie wyszukiwanie potrzebnych informacji” (S102), „łatwość w pobieraniu plików z internetu” (S17),

„sprawną obsługę wyszukiwarki i przeglądarki” (S45), „usprawnianie życia poprzez dodawanie stron do zakładek” (S54). Osoby kojarzące kompetencje cyfrowe z umiejętnościami internetowymi jako przykład w praktyce wymieniali również użytkowanie social mediów, czyli nawiązywanie kontaktów z ludźmi z sieci, zamieszczanie postów, przeglądanie treści, reagowanie na nie. Jeden z badanych podsumował to jako „umiejętność komunikacji z innymi w świecie wirtualnym” (S13).

Według ankiet 11,98% badanych utożsamia kompetencje cyfrowe z wiedzą i umiejętnościami informatycznymi. W definicjach wspomniano o „rozumieniu, jak działa komputer i telefon” (S53), „łatwości w mówieniu, jak działa technologia i w naprawie sprzętu” (S2), „profitach z bycia informatykiem z wykształcenia” (S67), „obsłudze hardware’u do obsługi software’u” (S88), „znajomości kwestii sieciowych i wydajnościowych technologii” (S23). Zdaniem badanych istotne są również umiejętności programowania, tworzenia programów i systemów, dopasowywania tych narzędzi do swoich potrzeb. Ankietowani wskazywali, że według nich „umiejętność programowania to jedna z kompetencji przyszłości” (S98), „pozyskiwanie umiejętności programowania, testowanie i szukanie obszaru do zastosowania to obecnie najlepsze możliwości rozwoju zawodowego” (S37), „w miejscu pracy najlepsze pensje i warunki ma IT” (S128).

Niektórzy (7,78%) ankietowani uznali, że dla nich kompetencje cyfrowe wiążą się ze świadomością korzyści, ale i zagrożeń ze strony technologii (Cyber Threats⁸). Kompetencje cyfrowe mają więc osoby, które „wybierają technologię w sposób świadomy i rozważny” (S142), „umieją pracować z dystraktorami typu włączone naraz aplikacje” (S138), „systematycznie zmieniają hasła do systemów i aplikacji” (S41), „nie pobierają wirusów z sieci” (S71), „myślą krytycznie o Google’u” (S19), „potrafią oderwać się od technologii i być w realu” (S54).

Ankietowani dostrzegają również, że niskie kompetencje cyfrowe: „uniemożliwiają zdobycie i wykonywanie pracy” (S113), „przyspieszają zwolnienie z pracy” (S64), „dotykają głównie starszych pracowników, którzy nie rozumieją technologii i nie wiedzą, jak z niej korzystać” (S16). Natomiast „brak tych kompetencji utrudnia życie” (S3).

Warto zaznaczyć, że w odpowiedziach badanych pojawiło się również wiele komentarzy dotyczących konieczności rozpatrywania kompetencji cyfrowych pod kątem „stanowiska pracownika i wynikających z niego obowiązków” (S51), „miejsca pracownika w organizacji” (S15), „potrzeb ze strony firmy” (S127), „wieku i doświadczenia pracownika”. Oznacza to, że ankietowani rozumieją relacyjność kompetencji cyfrowych i zwracają uwagę na konieczność dopasowywania wymagań biegłości w tych kompetencjach do miejsca pracy i stanowiska.

⁸ Zagrożenia cybernetyczne wynikające z braku kontroli nad technologią ze strony użytkownika.

2. Główne obszary wykorzystania kompetencji cyfrowych

W trakcie badań poproszono pracowników o wskazanie wszystkich aktywności, w których wykorzystują kompetencje cyfrowe. Posłużyło temu pytanie koniunktywne. Proponowane odpowiedzi (rodzaje aktywności) zaczerpnięto z *Ramowego katalogu kompetencji cyfrowych* (Jasiewicz i in., 2015). Technologia najczęściej towarzyszy ankietowanym w pracy i rozwoju zawodowym (91%), w sprawach codziennych (83%), realizacji zainteresowań, w odpoczynku i hobby (81%), w relacjach z bliskimi (67%), w prowadzeniu spraw finansowych (42%). Rzadziej wykorzystują kompetencje cyfrowe w kwestiach związanych ze zdrowiem (28%), w zaangażowaniu obywatelskim (25%) i w realizacji potrzeb religijnych i duchowych (8%). Rozkład odpowiedzi prezentuje rysunek 2.

Pracownicy firmy finansowej są bardzo aktywnymi użytkownikami nowych technologii, które towarzyszą im przez większą część dnia, zwłaszcza w pracy. Często korzystają z cyfrowych rozwiązań w różnorodnych celach. Nie rezygnują z nich w czasie wolnym od pracy, wręcz przeciwnie – stają się one pomocą w załatwianiu spraw i sposobem na relaks. Jednocześnie wiążą się z tym zagrożenia – uzależnienie od szybkich rozwiązań pojawiających się dzięki technologii, jak również trudność w utrzymaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (tzw. work-life balance). Istnieje również ryzyko osłabienia bezpośrednich więzi z bliskimi na rzecz wymiany informacji w komunikatorach.

W trakcie badań jakościowych troje menedżerów zwróciło uwagę, że w zaproponowanym podziale aktywności (Jasiewicz i in., 2015) pracownicy mieli kłopot ze zrozumieniem różnicy pomiędzy „sprawami codziennymi” a „finansami”, gdyż zadania związane z pieniędzmi (logowanie się do systemów i aplikacji, płatności, przelewy, blokowanie kart, kontakt z infolinią lub chatbotem, wymiana walut) w ich przypadku mogą zostać zakwalifikowane do codziennych obowiązków. W dwóch wywiadach pojawiła się również propozycja rozszerzenia obszarów aktywności o monitorowanie zdrowia za pomocą wearables⁹, gdyż – według menedżerów – jest to powszechne wśród pracowników w badanym miejscu pracy.

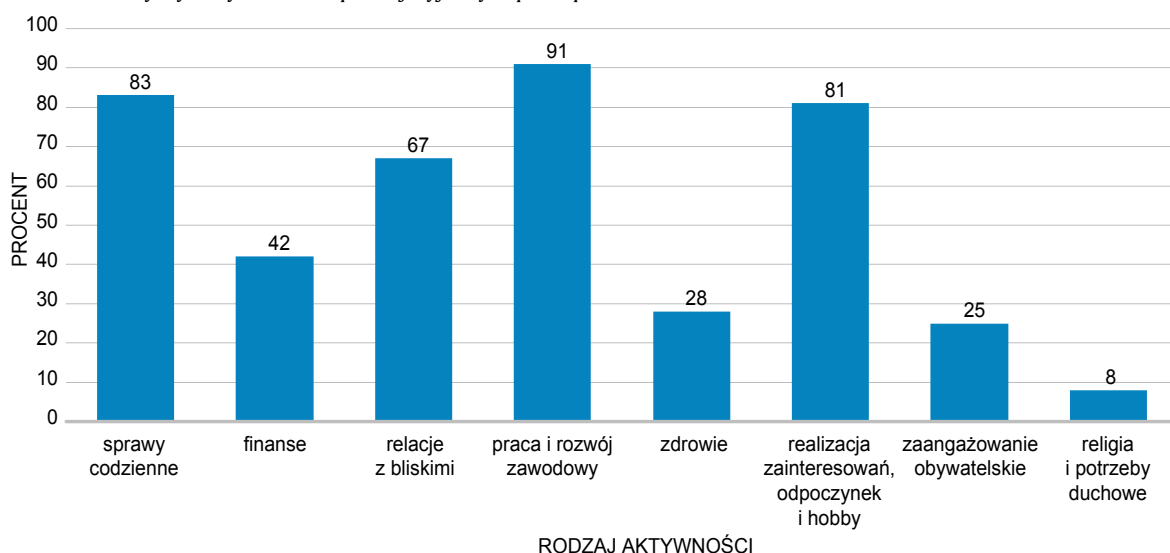
3. Poziom kompetencji cyfrowych pracowników z perspektywy pracowników i ich przełożonych

W kolejnej części badania ankietowani zostali poproszeni o wskazanie odpowiedzi, która najlepiej opisuje ich wiedzę, umiejętności i postawę w poszczególnych obszarach pracy z technologiami. W tabeli 3 przedstawione zostały wyniki samooceny pracowników, które następnie przeanalizowano w trakcie wywiadów z przełożonymi.

Obszary kompetencji, w których pracownicy najczęściej oceniali swoje kompetencje cyfrowe jako zaawansowane to przechowywanie i wyszukiwanie informacji (62,90%) oraz dzielenie się informacjami i zasobami (59,68%). Oznacza to, że pracownicy de-

Rysunek 2

Główne obszary wykorzystania kompetencji cyfrowych przez pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ramowy katalog kompetencji cyfrowych* (s. 10), J. Jasiewicz, M. Filiciak, A. Mierzecka, K. Śliwowski, A. Klimczuk, M. Kisilowska, A. Tarkowski i J. Zadrozny, 2015, <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3402.4167>

⁹ Akcesoria zawierające zaawansowane technologie takie jak elektronika, czujniki czy oprogramowanie monitorujące wybrane parametry.

Tabela 3

Samoocena kompetencji cyfrowych pracowników

OBSZARY KOMPETENCJI	brak wiedzy	poziom podstawowy	poziom średniozaawansowany	poziom zaawansowany
1. Informacja i dane				
1.1 Przeglądanie, szukanie i filtrowanie informacji	0,00	30,65	46,77	22,58
1.2 Ocena informacji	4,84	68,55	16,93	9,68
1.3 Przechowywanie i wyszukiwanie informacji	0,00	3,23	33,87	62,90
2. Komunikacja i współpraca				
2.1 Komunikacja z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych i aplikacji	0,00	16,13	45,97	37,90
2.2 Dzielenie się informacjami i zasobami	1,61	27,42	11,29	59,68
2.3 Aktywność obywatelska online	17,74	53,23	24,19	4,84
2.4 Współpraca z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych	0,00	8,87	57,26	33,87
2.5 Netykieta	0,00	7,26	56,45	36,29
2.6 Zarządzanie tożsamością cyfrową	4,84	65,32	18,55	11,29
3. Tworzenie treści cyfrowych				
3.1 Tworzenie treści cyfrowych	0,81	41,13	42,74	15,32
3.2 Integracja i przetwarzanie treści	15,32	21,78	45,16	17,74
3.2 Przestrzeganie prawa autorskiego i licencji	8,87	66,93	20,97	3,23
3.4 Programowanie	86,29	8,87	3,23	1,61
4. Bezpieczeństwo				
4.1 Narzędzia służące ochronie	15,32	49,19	29,84	5,65
4.2 Ochrona danych osobowych i prywatności	4,03	53,23	30,64	12,10
4.3 Ochrona zdrowia i dobrostanu	0,00	12,10	50,80	37,10
4.4 Ochrona środowiska	0,00	52,42	29,84	17,74
5. Rozwiązywanie problemów				
5.1 Rozwiązywanie problemów technicznych	8,87	28,23	51,61	11,29
5.2 Rozpoznawanie potrzeb i narzędzi do rozwiązywania problemów	12,10	71,77	11,29	4,84
5.3 Innowacyjność i twórcze wykorzystanie technologii	29,84	38,71	23,39	8,06
5.4 Rozpoznawanie braków w zakresie kompetencji cyfrowych	2,42	54,84	8,06	34,68

Źródło: opracowanie własne na podstawie DIGCOMP. Ramy odniesienia dla rozwoju i rozumienia kompetencji cyfrowych w Europie (s. 27–66), A. Ferrari, 2016, Fundacja ECCC. https://kometa.edu.pl/uploads/publication/289/def4_A_DIGCOMP_Ramy_odniesienia_dla_rozwoju_i_r.pdf?v2.8

klarują umiejętność wykorzystywania różnych metod i narzędzi organizowania plików, treści i informacji. Potrafią wybrać strategie pobierania treści, które zostały zapisane również przez inne osoby. Dzieliąc się informacjami, robią to aktywnie i różnymi sposobami – w komunikacji sieciowej, w pracy zdalnej i na platformach dedykowanych współpracy online. Przełożeni potwierdzili, że tego typu działania nie sprawiają specjalistom większych problemów. Wynika to głównie z łatwości obsługi systemu do komunikacji wewnętrznej w firmie, który to w czasach pandemii COVID-19 jeszcze bardziej zyskał na znaczeniu w wykonywaniu obowiązków.

Obszary kompetencji, w których pracownicy najczęściej stwierdzali swój brak wiedzy to innowacyjność i twórcze wykorzystanie technologii (29,84%) oraz aktywność obywatelska online (17,74%). Poziom podstawowy innowacyjności opisywany był jako wiedza o tym, że technologie cyfrowe mogą być twórczo używane oraz jako umiejętność wykorzystywania ich w sposób twórczy w pewnym zakresie (ten poziom wskazało 38,71% badanych). Minimalna aktywność obywatelska online oznaczała wiedzę na temat użycia technologii cyfrowych w dostępie do usług publicznych i zastosowanie niektórych (ten poziom wiedzy u siebie wskazało 53,23% badanych). Takie

wskazania pracowników spotkały się z potwierdzeniem przełożonych, którzy jednocześnie ubolewali nad tym, że aktywne korzystanie z podstawowych funkcjonalności usług online w e-urzędach, bankowości, placówkach medycznych (definiowane jako poziom średniozaawansowany) zadeklarowało jedynie 24,19% ankietowanych. Tylko niecałe 5% badanych określiło, że ich aktywność obywatelska online jest na poziomie zaawansowanym. Według menedżerów pracownicy firmy finansowej mogliby być ambasadorami technologii w życiu społecznym, zwłaszcza że z każdym rokiem coraz więcej usług publicznych jest dostępnych online. Według badań w 2020 roku 93,3% jednostek administracji publicznej udostępniało użytkownikom usługi przez internet (GUS, 2022). Jak widać, nawet pracownicy wysoko rozwiniętej technologicznie branży potrzebują czasu na implementację nowych cyfrowych nawyków w aktywności obywatelskiej.

Porównanie wyników samooceny pracowników i informacji udzielonych przez ich przełożonych pozwoliło zauważyć rozbieżności w ocenie kompetencji cyfrowych przez te dwie grupy w zakresie cybersecurity, wykorzystania narzędzi cyfrowych w usprawnianiu pracy, jak również zachowania work-life balance. Przełożeni wyżej ocenili wiedzę i umiejętności pracowników z zakresu bezpieczeństwa cyfrowego (tabela 3, punkty 4.1 i 4.2). Menedżerowie wymienili liczne warsztaty, w których brali udział ich podwładni. Zapewnili, że wiele z zasad cybersecurity jest sprawdzanych na co dzień, a w przypadku jakichkolwiek naruszeń należy przejść ponowne szkolenie. Pracownicy nie mogą wykonać żadnych operacji bez poprawnego logowania się do systemu (z wielokrotną weryfikacją). Poza tym funkcjonalności wewnętrznego systemu przypominają o konieczności zmiany haseł, o dbaniu o dane w środowisku sieciowym, o możliwościach podniesienia poziomów ochrony.

W badaniach jakościowych pojawił się wniosek, że niższe w deklaracjach niż w rzeczywistości wskazane poziomy umiejętności pracowników w kwestii cybersecurity mogą wiązać się z innym obszarem kompetencji cyfrowych pracowników. Jedynie 22,58% badanych stwierdziło, że umie w zaawansowany sposób szukać informacji oraz przeglądać je i filtrować (tabela 3, punkt 1.1). Nie zawsze potrafią odróżnić prawdziwą wiadomość od fake newsa, co czasem powoduje konieczność interwencji działu IT w celu zapobiegania złośliwemu oprogramowaniu. Obecnie takich incydentów w firmie jest mniej, natomiast zdarzają się one w czasie prywatnym pracowników. Według jednego z menedżerów, ze względu na coraz częstsze w Polsce i monitorowane przez firmę przykłady wyludzeń danych i pieniędzy, pracownicy mogą czuć się mniej kompetentni jako specjaliści i osoby odpowiedzialne za konta bankowe klientów.

Zdaniem przełożonych, pracownicy mają wyższy poziom wiedzy i umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów z wykorzystaniem technologii, a dokładnie w rozpoznawaniu potrzeb i narzędzi

do rozwiązywania problemów (tabela 3, punkt 5.2). Według samooceny badanych poziom podstawowy tej kompetencji cyfrowej cechuje 71,77% z nich. Poziom ten oznacza umiejętność wybrania narzędzia cyfrowego do wykonywania jedynie rutynowych zadań. Według menedżerów pracownicy często znajdują odpowiednie narzędzia w zależności od zadania (to – według formularza – poziom średniozaawansowany), jak również umieją podejmować świadome decyzje o wyborze urządzeń, programów, aplikacji, myśląc o nich w sposób krytyczny (co wskazuje na zaawansowany poziom tej kompetencji). Przełożeni wymienili przykłady zastosowania przez podwładnych różnych programów do realizacji zadań, wyliczeń, wizualizacji wyników, jak i do integracji na szkoleniach online. Wskazali również coraz większą ostrożność pracowników w kwestii korzystania z zewnętrznego oprogramowania oraz większą świadomość kierunku rozwoju technologii cyfrowych.

Ciekawe wnioski wyniknęły również z analizy wyników ocen kompetencji cyfrowych w zakresie ochrony zdrowia i dobrostanu (tabela 3, punkt 4.3). Według deklaracji pracowników 12,10% z nich wie, że nowe technologie mogą negatywnie wpłynąć na zdrowie, jeżeli są używane niewłaściwie. Rozumienie ryzyka dla zdrowia wynikającego z uzależnienia od technologii cyfrowych (od ergonomii do uzależnienia od technologii) potwierdziło 50,80% z nich. Poziom zaawansowany, czyli wiedza o tym, jak zachować równowagę między światem online i offline cechuje 37,10% badanych. Braku wiedzy w tym zakresie nie wskazał żaden ankietowany.

Z wywiadów z przełożonymi wynikało natomiast, że poziom kompetencji cyfrowych pracowników w obszarze work-life balance jest o wiele niższy niż wynik z badań ilościowych. Menedżerowie podzielili się obserwacjami i wnioskami dotyczącymi powszechnych zachowań użytkowników technologii. Według przełożonych niewielu z ich podwładnych zdaje sobie sprawę, jak wielki wpływ na ich efektywność mają smartfony. Używanie telefonów w trakcie pracy nie jest zabronione, ale pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, w których poruszano kwestie uzależnienia od technologii. Pomimo tego wielu menedżerów zauważyło u swoich podwładnych problemy z szybkim powrotem do zadań (od których oderwali się przez korzystanie z telefonu), z koncentracją, uważnością, ze skupieniem na rzeczach ważnych (a nie najnowszych newsach z sieci). Pracownicy często sięgają po telefon na spotkaniach służbowych, także tych, które polegają na interakcji z klientami. Brak świadomości, jak technologia oddziałuje na człowieka, wpływa również na ich zdrowie fizyczne. Wielu z nich cierpi na ból kręgosłupa, a jednocześnie nie dba o właściwą postawę w trakcie pracy przy komputerze, nie robi sobie przerw na ćwiczenia. Często odpisują na e-maile wieczorami a wolny czas spędzają głównie przeglądając social media. Wielu menedżerów potwierdziło wnioski, że świadomość licznych zalet, ale i zagrożeń ze strony technologii to obecnie rzadka i pożądana cecha u pracowników.

Badania pozwoliły odkryć zarówno mocne strony, jak i luki kompetencyjne pracowników – użytkowników technologii w życiu zawodowym. Oprócz tego z badań wyniknęły następujące wnioski:

1. Diagnoza kompetencji cyfrowych w organizacji może stanowić punkt wyjścia do stworzenia programu szkoleniowo-rozwojowego w celu podnoszenia efektywności procesów wewnętrznych i zewnętrznych firmy.
2. Badanie kompetencji cyfrowych pracowników należy poprzedzić odpowiednim przygotowaniem merytorycznym zespołu projektowego w firmie i świadomym wyborem narzędzia.
3. Uzyskanie opinii z wielu perspektyw sprzyja zachowaniu obiektywizmu oceny kompetencji cyfrowych pracowników.
4. Konieczna jest częsta weryfikacja wiedzy cyfrowej pracowników z ich umiejętnościami i postawą (na poziomie operacyjnym), co wymaga ustandaryzowania firmowych procesów związanych z technologią, jak również sposobu ewaluacji przez przełożonych.

Przeprowadzone badania pozwoliły zweryfikować kompetencje cyfrowe pracowników wybranej firmy finansowej na podstawie deklaracji badanych specjalistów i ich przełożonych. Było to pierwsze – w tej organizacji – badanie tego typu. Decyzją zarządu przystąpiono do przygotowania diagnozy kompetencji cyfrowych w formie praktycznej.

Diagnoza kompetencji cyfrowych pracowników

– wyzwania

Weryfikacja kompetencji cyfrowych pracowników wydaje się konieczna pod kątem badania dostępnych zasobów do rozwoju biznesu, ale również w celu utrzymania w organizacji pracownika, dla którego podnoszenie kompetencji często jest powodem do pozostania w firmie. Możliwość zdobywania nowych umiejętności w miejscu pracy ceni 75% badanych (Manpower, 2022a). Aby móc zaproponować pracownikowi doskonalenie kompetencji cyfrowych, należy najpierw określić ich obecny stan w odniesieniu do przyjętej skali. Na podstawie przeprowadzonych badań autorka sformułowała możliwie ogólne wyzwania pojawiające się w trakcie diagnozy kompetencji cyfrowych pracowników. Podczas realizacji tego procesu organizacja może napotkać trudności takie jak:

1. Dopasowanie zewnętrznych kwestionariuszy do specyfiki miejsca pracy. Dana firma powinna najpierw określić, czym dokładnie są kompetencje cyfrowe pracowników w jej przypadku. Jak widać na podstawie badań, w jednym miejscu

pracy różnie je definiowano, dodatkowo jest to pojęcie interdyscyplinarne. Należy więc dopasować wzorzec do branży, stanowisk, wymagań, strategii, planu rozwoju firmy, doświadczeń pracowników, pożądaných modeli kompetencyjnych, sukcesji itd.

2. Monitorowanie stanu kompetencji cyfrowych w firmie. Rzadko zdarza się, by w trakcie rekrutacji (poza IT) sprawdzano kompetencje cyfrowe. Przyjęcie do pracy odbywa się na podstawie zapewnień o kompetencjach. Utrudnia to późniejszy podgląd przyrostu kompetencji lub jego braku, zwłaszcza jeżeli pracownik wykonuje pracę zdalną. Nie wolno zapominać, że diagnozowanie stanu kompetencji (również cyfrowych) wspomaga zarządzanie jakością procesów pracy w firmach (Szafrński i in., 2017), jak również wdrażanie efektywnych procesów szkoleniowych.
3. Praktyczny aspekt badania kompetencji cyfrowych. Z badań wynikało, że w wielu obszarach zdanie pracowników na temat ich e-umiejętności różniło się od zdania przełożonych. Najlepszym rozwiązaniem byłoby sprawdzenie kompetencji cyfrowych w praktyce, zwłaszcza jeżeli na stanowisku bardziej liczy się efekt niż wykorzystane narzędzie cyfrowe. Taka forma weryfikacji kompetencji (na przykład w formie Development Center¹⁰) jest na pewno absorbująca dla pracodawcy, ale daje możliwość sprawdzenia wielu parametrów, takich jak na przykład motywacja czy zaangażowanie i elastyczność pracownika – użytkownika technologii.

Wydaje się, że użyteczny dla organizacji może być wprowadzany od 2016 roku Zintegrowany System Kwalifikacji¹¹ (MEN, 2019), który ma odpowiadać na potrzeby polskich pracodawców i pracowników w kwestii klasyfikacji poziomów konkretnych umiejętności i kompetencji na stanowiskach pracy. System ten umożliwia porównywanie kwalifikacji pracowników w Polsce i Unii Europejskiej. W Kartach kompetencji¹² wyodrębniono konkretne zadania, które stoją przed przedstawicielami danego zawodu, a realizacja ich wymaga sprecyzowanych kompetencji cyfrowych (również w ten sposób można sprawdzić ich poziom u pracowników).

Obecny rynek pracy sprawia, że kompetencje cyfrowe są obligatoryjne dla każdej osoby, która chce pracować zawodowo. Posiadanie ich oznacza również możliwość korzystania na co dzień z rozwiązań (często udogodnień) technologicznych. Przez technologię zaciera się granica pomiędzy życiem zawodowym

¹⁰ Proces oceny kompetencji, w którym uczestnicy (kandydaci do pracy lub pracownicy) są obserwowani i oceniani w trakcie wykonywania zadań przez przygotowanych do tej roli asesorów; proces często wykorzystywany przez dział HR.

¹¹ Więcej informacji na stronach: <https://prk.men.gov.pl>, <https://kwalifikacje.edu.pl>, https://kwalifikacje.gov.pl/download/prezentacja_zsk.pdf

¹² Informacje o kartach, jak również ich przykłady znajdują się na stronie: <https://kwalifikacje.edu.pl/karty-kompetencji>

a osobistym, a jednocześnie obie te przestrzenie – jeżeli ze sobą współgrają – wzmacniają proces nabywania e-umiejętności potrzebnych do realizacji zadań na stanowisku. Firmy powinny wspierać ten proces poprzez uzmysławianie pracownikom, na jakim poziomie są ich kompetencje cyfrowe. Pomoże to też osobom biernym wobec rozwoju cyfryzacji. Budowanie świadomości i odpowiednie edukacyjne ukierunkowanie współczesnych pracowników sprawi, że za pomocą kompetencji cyfrowych będą mogli rozwijać również inne kompetencje kluczowe w procesie uczenia się przez całe życie.

Bibliografia

- Bakonyi, J. (2016). Kompetencje informatyczne – z perspektywy pracowników. *ZN WSH Zarządzanie*, 17(2), 29–43.
- Basili, C. (2008). Theorems of information literacy. W C. Basili (red.), *Information literacy at the crossroad of education and information policies in Europe* (s. 33–54). Consiglio Nazionale delle Ricerche.
- Buchholtz, S., Buchner, A., Filiciak, M., Jasiewicz, J., Kabciz, P., Mierzecka, A., Pospieszyńska-Burzyńska, J., Szczerba, P., Tarkowski, A. i Trzeciakowski, R. (2015). *Analiza doświadczeń oraz identyfikacja dobrych praktyk w obszarze wspierania rozwoju kompetencji cyfrowych w kontekście przygotowania szczegółowych zasad wdrażania Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014–2020 oraz koordynacji celu tematycznego. Raport końcowy*. WISE Institute & Centrum Cyfrowe Projekt: Polska. https://www.polskacyfrowa.gov.pl/media/5180/RK_kompetencje_cyfrowe.pdf
- Claro, M., Preiss, D. D., San Martin, E., Jara, I., Hinostroza, J. E., Valenzuela, S., Cortes, F. i Nussbaum, M. (2012). Assessment of 21st century ICT skills in Chile: Test design and results from high school level students. *Computers & Educations*, 59(3), 1042–1053. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.004>
- Commission of the European Communities. (2007). *E-skills for the 21st Century: Fostering competitiveness, growth and jobs*. <https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2014-12/media2531.pdf>
- Drabowicz, T. (2014). Determinanty nierówności w kompetencjach cyfrowych dorosłych Polaków. W B. Kłos i J. Szymańczak (red.), *Nierówności społeczne w Polsce* (s. 207–224). Wydawnictwo Sejmowe.
- ECA. (2021). *EU actions to address low digital skills*. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RW21_02/RW_Digital_skills_EN.pdf
- European Commission, Joint Research Centre. (2021). *Joint Research Centre work programme 2021–2022*. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/585225>
- Głomb, K. (red.). (2009). *Kompetencje cyfrowe. Dokument roboczy Komisji Europejskiej*. Stowarzyszenie „Miasta w Internecie”.
- GUS. (2022). *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2021 roku*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2021-roku,1,15.html>
- IMD World Competitiveness Center. (2021). *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021*. Institute for Management Development. https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf
- Jasiewicz, J. (2018). Relacyjny model kompetencji cyfrowych i jego implikacje metodologiczne. *Studia Medioznawcze*, 2, 117–128. <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2018.0.266>
- Jasiewicz, J., Filiciak, M., Mierzecka, A., Śliwowski, K., Klimczuk, A., Kisilowska, M., Tarkowski, A. i Zadrozny, J. (2015). *Ramowy katalog kompetencji cyfrowych*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3402.4167>
- Ferrari, A. (2016). *DIGCOMP. Ramy odniesienia dla rozwoju i rozumienia kompetencji cyfrowych w Europie*. Fundacja ECC. https://kometa.edu.pl/uploads/publication/289/def4_A_DIGCOMP_Ramy_odniesienia_dla_rozwoju_i_r.pdf?v2.8
- Kaziubdzki, P. T. (2011). Psychologiczno-społeczne aspekty skuteczności w biznesie. *Przegląd Organizacji*, 9, 23–26. <https://przegladorganizacji.pl/arttykul/2011/10.33141po.2011.09.07>
- KPRM. (2022). *Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych 2023–2030 – kierunki działań*. Centrum Rozwoju Kompetencji Cyfrowych. https://pracodawcy.pl/wp-content/uploads/2022/07/CRKC-25_05_2022.pdf
- Łukasik, K., Strzelecki, J., Śliwowski, P. i Święcicki, I. (2022). *Ilu specjalistów IT brakuje w Polsce?* Polski Instytut Ekonomiczny. https://perspektywy.pl/portal/pdfy/PIE_Raport_Iluspecjalistow-IT-brakuje-w-Polsce.pdf
- Manpower. (2022a). *Czego pragną pracownicy*. <https://raportyhr.manpowergroup.pl/czego-pragna-pracownicy>
- Manpower. (2022b). *Niedobór talentów 2022*. <https://www.manpowergroup.pl/raporty-rynku-pracy>
- McKinsey & Company. (2016). *Cyfrowa Polska. Szansa na technologiczny skok do globalnej pierwszej ligi gospodarczej*. <https://bit.ly/3Q1iX4a>
- Nosal, C. (2004). Psychologia kompetencji w dobie technologii informacyjnej. W W. Strykowski i W. Skrzydlewski (red.), *Kompetencje medialne społeczeństwa wiedzy* (s. 21–26). Wydawnictwo eMPI2.
- Rada Europy. (2018). *Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=en](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=en)
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press of Glencoe, Macmillan Company.
- Schwab, K. i Zahidi, S. (2020). *The global competitiveness report. How countries are performing on the road to recovery*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf
- Siadak, G. (2016). Kompetencje cyfrowe polskich uczniów i nauczycieli – kierunek zmian. *Ogrody Nauk i Sztuk*, 6, 368–381. <https://doi.org/10.15503/onis2016.368.381>
- Siddiq, F., Hatlevik, O. E., Olsen, R. V., Throndsen, I. i Scherer, R. (2016). Taking a future perspective by learning from the past – A systematic review of assessment instruments that aim to measure primary and secondary school students' ICT literacy. *Educational Research Review*, 19(1), 58–84. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.05.002>
- Szafrański, M., Mazur, M. i Grzegorzczak, J. (2017). Wspomaganie zarządzania jakością procesów pracy w przedsiębiorstwach przez diagnozowanie stanów kompetencji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 73, 253–271. <http://dx.doi.org/10.21008/j.0239-9415.2017.074.17>
- Tarkowski, A., Mierzecka, A., Jasiewicz, J., Filiciak, M., Kisilowska, M., Klimczuk, A. i Bojanowska, E. (2015). *Taksonomia funkcjonalnych kompetencji cyfrowych oraz metodologia pomiaru poziomu funkcjonalnych kompetencji*

cyfrowych osób z pokolenia 50+. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2708226>

van Dijk, J. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics*, 34(4–5), 221–235. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2006.05.004>

van Dijk, J. i van Deursen, A. (2014). Defining Internet skills. W *Digital skills. Unlocking the information society*

(s. 21–41). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137437037>

van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M. i de Haan, J. (2020). Determinants of 21st-Century skills and 21st-Century digital skills for workers: A systematic literature review. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900176>

Magdalena Rogacka jest uczestniczką Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego w Warszawie. Prowadzi badania w zakresie transformacji przedsiębiorstw, wpływu technologii na miejsca pracy, kompetencji cyfrowych i lifelong learning. Łączy pracę naukową z praktyką zawodową – od dziesięciu lat pracuje jako trener biznesu.

POLECAMY



XI edycja Konferencji Coachingu: *Cyfrowy coach*, 11 stycznia 2023, online

Tematem wydarzenia będą wyzwania, które stawia przed coachami zdalna rzeczywistość. Tematy i prelegenci:

- Coach online: nowa moda czy rzeczywistość? – Marek Błądek
- Work life balance coacha na osi czasu – Ewa Hrehorowicz
- Superwizja na odległość: jak prowadzić oraz jak uczestniczyć? – Katarzyna Dujanowicz
- Coaching zespołowy w świecie online – Joanna Grela
- Jak zostać akredytowanym coachem? – dr hab. Joanna Żukowska, prof. SGH
- Międzynarodowy coaching na platformach online – Bart Romanow
- Pułapka perfekcjonizmu – dr Lidia Czarkowska

Udział w wydarzeniu jest bezpłatny. Wymagana rejestracja.

Organizator: Zakład Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu w Instytucie Przedsiębiorstwa SGH, SKN Akceleracji SGH

Opis wydarzenia pochodzi ze strony: <https://www.sgh.waw.pl/wydarzenia/xi-konferencja-coachingu-cyfrowy-coach>

I Międzynarodowa Konferencja *Wirtualna edukacja przyszłości – szanse i wyzwania*, 20–21 kwietnia 2023, Przemysł

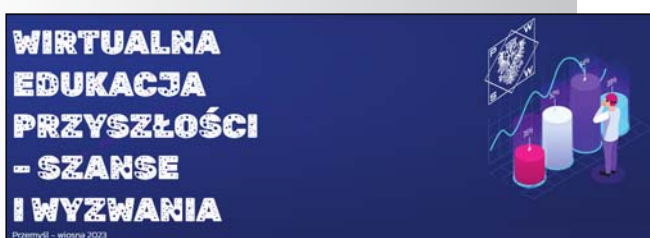
Wirtualizacja obejmuje nowe sfery działalności człowieka, a jej wpływ jest ciekawym obszarem naukowo-badawczym. Również edukacja, oferowana w wirtualnej postaci, to obszar ogromnych zmian i dynamicznego rozwoju, który także pozostaje w sferze dociekań akademicko-naukowych, czego wyrazem jest tematyka wielu konferencji i publikacji, które pojawiły się w ostatnich latach. Rodzi to wiele szans i wyzwań, wśród których nowy wymiar edukacji, bogatszej o coraz to nowsze doświadczenia oraz środki i metody kształcenia, jest ważną kwestią i ma wpływ na dalszy jej rozwój.

Wirtualizacja to również rozszerzenie dotychczasowych, często tradycyjnych, programów nauczania o komponenty wirtualne i dalsze prace nad rozwojem nowych metod nauczania. Konferencja *Wirtualna edukacja przyszłości – szanse i wyzwania* to możliwość spotkania dla środowisk zawodowych na co dzień zajmujących się edukacją cyfrową i analizą stanu edukacji wirtualnej w Polsce i wypracowania planu dalszego jej rozwoju.

Wirtualizacja to również rozszerzenie dotychczasowych, często tradycyjnych, programów nauczania o komponenty wirtualne i dalsze prace nad rozwojem nowych metod nauczania. Konferencja *Wirtualna edukacja przyszłości – szanse i wyzwania* to możliwość spotkania dla środowisk zawodowych na co dzień zajmujących się edukacją cyfrową i analizą stanu edukacji wirtualnej w Polsce i wypracowania planu dalszego jej rozwoju.

Organizator: Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Przemysłu

Opis wydarzenia pochodzi ze strony: <https://vr2023.pansp.pl/konferencja/>





Marta
Müller

Weryfikacja wartości organizacyjnych w warunkach kryzysowych dla podmiotu gospodarczego – ujęcie modelowe

A practical application of the organisational culture model characterised by a high degree of resilience to crisis situations

Abstract

Nowadays, a challenge faced by all entrepreneurs is acquiring the ability to function in the reality of recurring economic crises, while at the same time obliging company management entities to verify the current methods of operation and their effectiveness in terms of crisis resilience. The purpose of this article is to present a created model of organisational culture characterised by a high degree of resilience to crisis, and then to demonstrate the possibility of its application in economic reality by entrepreneurs and stakeholders. The research process focuses on demonstrating the interdependencies between selected cultural features (dependent variables) and crisis resilience (dependent variable). As part of the model, the most important features of organisational culture have been distinguished, understood as the basic predictors of the resilience of organisational culture to crisis, such as: customer orientation, employee trust, transparency of activities, employee well-being, supporting managerial staff, creativity, employee loyalty, respect for others. The use of the model boils down not only to enabling verification of whether the current organisational culture of a given company can be considered resilient, but also indicates the direction of changes (desired culture) in the case of the willingness to transform in terms of shaping the culture of an organisation aiming at a culture of resilience.

Keywords: economic crisis, crisis situation, enterprise, organisational culture, economic model, enterprise resilience, human capital

Wprowadzenie

Współczesne podmioty gospodarcze zmuszone są do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, które implikuje występowanie chaosu i niepewności oraz obciąża działalność gospodarczą ryzykiem. Niestabilne otoczenie przedsiębiorstw pozostaje w ścisłym związku z pojawianiem się sytuacji kryzysowych, których akceptacja w długim okresie może doprowadzić do kryzysu jako rezultatu narastającego zagrożenia dla realizacji ich podstawowych celów i funkcji. W związku z tym negatywne oddziaływanie sytuacji kryzysowych, a w efekcie samego kryzysu stanowi niebezpieczeństwo nie tylko dla rozwoju podmiotu gospodarczego, ale również utrzymania jego bytu. Statystyki gospodarcze wskazują, że co roku część przedsiębiorstw nie powraca do równowagi sprzed kryzysu, w efekcie czego ich funkcjonowanie zostaje ograniczone przez negatywne oddziaływanie sytuacji kryzysowej i w skrajnych przypadkach prowadzi do upadłości. Z uwagi na znaczne ryzyko wystąpienia niewypłacalności, a dalej upadku firmy, wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorców stanowi zdobycie umiejętności funkcjonowania w rzeczywistości powracających kryzysów o charakterze ekonomicznym, pozwalającej na utrzymanie się podmiotu gospodarczego na rynku oraz jego trwały, długookresowy rozwój, czyli długowieczność organizacji. Długowieczne przedsiębiorstwa mogą funkcjonować nawet przez stulecia pod warunkiem dbania o poszczególne aspekty swojej działalności.

Jednym z najistotniejszych elementów, który odgrywa kluczową rolę w sytuacji kryzysu, jest kultura organizacyjna. Skoncentrowanie na pracowniku oraz jego systemie wartości, które są scalane przez kulturę organizacyjną powodują, że staje się ona jednym z czynników determinujących przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku oraz jego odporność na kryzys. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie – opracowanego na podstawie koncepcji teoretycznych opisanych w literaturze naukowej, wyników badań naukowych i własnych obserwacji rzeczywistości gospodarczej – autorskiego modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys oraz udostępnienie przedsiębiorcom i wszystkim innym podmiotom zainteresowanym funkcjonowaniem przedsiębiorstw możliwości praktycznego zastosowania opisywanego modelu, a także wskazanie korzyści płynących z posiadania wiedzy z zakresu pożądanych cech kultury organizacji w sytuacji kryzysowej oraz możliwości ich świadomego kształtowania w podmiotach gospodarczych. Realizacja celu głównego nastąpiła na podstawie celu szczegółowego, jakim jest przedstawienie metod badawczych pozwalających na identyfikację stopnia natężenia predyktorów proponowanego modelu, by w efekcie możliwe stało się określenie stopnia odporności kultury organizacyjnej analizowanego podmiotu gospodarczego na kryzys.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej omówiono zagadnienia dotyczące zjawiska kryzysu i sytuacji kryzysowej w systemach społeczno-gospodarczych, wpływu zjawisk kryzysowych na kulturę organizacyjną, a także przedstawiono funkcje kultury organizacyjnej w sytuacji kryzysowej. Drugą część artykułu poświęcono metodom modelowania kultury organizacyjnej oraz metodom badawczym kultury organizacyjnej. W trzeciej zaprezentowano sposób weryfikacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w czasie trwania kryzysu oraz możliwości praktycznego zastosowania zaprezentowanego modelu ekonomicznego, zaczynając od omówienia zagadnień dotyczących uwarunkowań budowy modelu kultury organizacyjnej odpornej na kryzys, przez jego prezentację graficzną, po sposób oceny poprawności modelu ekonomicznego (poprawność pod względem konstrukcji modelu i pod względem merytorycznym). Poprawność pod względem konstrukcji modelu odnosi się do spełnienia wymagań dotyczących celowości tworzenia modelu, wykazania związków przyczynowo-skutkowych w nim występujących oraz zapewnienia spójności wewnętrznej modelu. Poprawność pod względem merytorycznym wynika z podstaw budowy modelu, na które składają się: wiedza ekonomiczna, badania naukowe i koncepcje o charakterze teoretycznym, a ich źródłem jest literatura naukowa. Następnie omówiono przykładowe techniki gromadzenia danych w celu oszacowania wartości zmiennych objaśniających modelu wraz ze wzorcem, które mogą zostać wykorzystane przez wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa, by w efekcie zaprezentować praktyczne

możliwości zastosowania przez przedsiębiorców stworzonego modelu ekonomicznego.

Zjawisko kryzysu i jego wpływ na kulturę organizacyjną

Kryzysy o charakterze makroekonomicznym pojawiają się z różną częstotliwością, trwają najczęściej kilka lat, a ich destabilizujące oddziaływanie na gospodarkę i podmioty gospodarcze stanowi jeden z pierwszorzędnych czynników odpowiadających za spowolnienie rozwoju gospodarczego oraz społecznego (Romanowska i Mierzejewska, 2016, s. 9).

Kryzys w znaczeniu ogólnym jest wyjaśniany jako punkt zwrotny w biegu pewnych wydarzeń, po którym dochodzi do zmiany. Zazwyczaj z wystąpieniem tego momentu łączy się nastanie trudnej sytuacji, która uniemożliwia normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz wywołuje zagrożenie utraty bytu dla podmiotu gospodarczego znajdującego się w kryzysie (Stabryła, 2010, s. 13).

Z zagadnieniem kryzysu nierozzerwalnie związane jest pojęcie sytuacji kryzysowej. Literatura przedmiotu (Starosta, 2014, s. 9–10) wskazuje na trzy podejścia, które precyzują zakres sytuacji kryzysowej:

- sytuacja kryzysowa prowadzi do kryzysu (kryzys i sytuacja kryzysowa rozpatrywane są w sposób niezależny),
- kryzys stanowi część sytuacji kryzysowej (kryzys to pojęcie węższe niż sytuacja kryzysowa),
- sytuacja kryzysowa stanowi część kryzysu (kryzys to pojęcie szersze niż sytuacja kryzysowa).

Kryzys często postrzega się jako zjawisko negatywne, które niekorzystnie oddziałuje na rozwój przedsiębiorstwa i traktowany jest jako zagrożenie dla zrealizowania jego celów. Co więcej, brak podjęcia lub podjęcie nieprawidłowego postępowania grozi doprowadzeniem do upadku podmiotu gospodarczego. Z drugiej strony kryzys może stanowić bodziec do działania i wpływać konstruktywnie na to, w jaki sposób dany podmiot funkcjonuje. Odpowiadając na kryzys w przedsiębiorstwie należy ocenić warunki nie tylko w jego otoczeniu, ale także wewnątrz oraz poddać weryfikacji artefakty, system uznawanych wartości i fundamentalnych zasad, które stanowią podstawę tworzenia kultury organizacyjnej (Starosta, 2014, s. 4–5). Z cechami przedsiębiorstwa, które charakteryzuje podatność na kryzysy są związane określone właściwości zamkniętej kultury organizacyjnej. Kulturę zamkniętą cechują następujące aspekty (Hopej-Kamińska i Kamiński, 2009, s. 22):

- pracownicy nie mogą działać w sposób swobodny oraz stanowią obiekt planowania z zewnątrz,
- zatrudnieni nie przejawiają inicjatywy i oczekują na polecenia wydawane odgórnie,
- pracownicy są zmuszeni trzymać się jedynie wyuczonych ról, są szufladkowani na mniej i bardziej ważnych, co pogłębia zjawisko wyuczonej bezradności,
- ograniczenia organizacyjne komplikują przepływ zasobów informacyjnych i uczenie się,

- dobro kolektywu jest najważniejsze, ponad dobrem jednostki, a pracownicy nie mają zdolności uczenia się,
- zespoły i jednostki, które posiadają odmienne zdanie są automatycznie wyłączane z podejmowania decyzji.

Warto podkreślić, że to właśnie kultura organizacyjna stanowi ważny podsystem przedsiębiorstwa wpływający na cały cykl działań o charakterze antykrzysowym. Rozstrzyga ona, w jaki sposób mają zostać wprowadzone określone zmiany oraz decyduje o sposobach porozumiewania się i rozwiązywania problemów, a także o postawie wobec ryzyka i niepewności. Jeden z bardziej istotnych aspektów stanowi także integrowanie wszystkich składników materialnych i niematerialnych, które tworzą przedsiębiorstwo. Możliwe jest to dzięki procesowi kreowania uniwersalnych wzorów myślenia, wartości, zwyczajów, doświadczeń oraz zapewnianiu pracownikom poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji (Starosta, 2014, s. 4–5).

W literaturze ekonomicznej występuje wiele opracowań wskazujących na różnego rodzaju przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach. Oprócz tych, które swoje źródło mają w otoczeniu podmiotów gospodarczych (np. cykliczne wahania popytu globalnego, oscylacje wokół cen surowców, klęski żywiołowe), można wyznaczyć szereg przyczyn wewnętrznych, do których należą: nieoszczędne gospodarowanie zasobami i brak sprawnego zarządzania, podejmowanie przedsięwzięć przewyższających możliwości finansowe, kwalifikacje zawodowe kierujących przedsiębiorstwem niedopasowane do wymogów współczesnej gospodarki czy też inercja systemu. W określony sposób są one powiązane z założeniami, które leżą u podstaw kultury organizacyjnej. Odnoszą się do czasu, ryzyka, niepewności, a także jakości i sprawności oraz elastyczności i otwartości wobec nowych doświadczeń (Stabryła, 2010, s. 88).

Podmioty gospodarcze, które potrafią w skuteczny sposób utrzymać się na rynku przez kilkadziesiąt lub kilkaset lat, wykształciły określone umiejętności, kompetencje oraz kulturę organizacyjną umożliwiające im uzyskiwanie równowagi dynamicznej w turbulentnym otoczeniu, jednocześnie przyczyniając się do ich zdrowia i vitalności, a także długowieczności (Witek-Crabb, 2017, s. 158). W związku z tym kultura organizacyjna oddziałuje na zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania w czasie kryzysu. Natomiast warto tutaj zauważyć, że zależność, która występuje pomiędzy określoną cechą kultury organizacyjnej a niebezpieczeństwem upadłości podmiotu gospodarczego trudno udowodnić. Jest to następstwo skomplikowanej natury zjawisk kryzysowych. Zazwyczaj o upadku przedsiębiorstwa decyduje bardzo wiele czynników, zaczynając od problemów o charakterze jakościowym, przez bariery finansowe, a kończąc na pogorszeniu koniunktury. Jeszcze inne utrudnienie stanowi wielowymiarowość samej kultury organizacyjnej. Postrzegając ją w sposób kompleksowy, można jednak wyróżnić określony zbiór cech przedsiębior-

stwa, które będą potęgować niszczący wpływ kryzysu. Co więcej, równie istotna jest zdolność przeistoczenia kultury organizacyjnej w taką, która będzie wspierać niezawodność oraz poprawi relacje z pracownikami (Stabryła, 2010, s. 95). Obecnie dużą popularność zyskuje model kultury organizacyjnej łączący ją z czterema właściwościami sprawnie funkcjonującej organizacji (Szaban, 2012, s. 448). Model ten opisano w odniesieniu do literatury naukowej. Stworzony został przez Daniela Denisona, który wyróżnił cztery cechy kulturowe skutecznych organizacji: zaangażowanie, spójność, zdolności adaptacyjne i misję (Denison i in., 2003, s. 208–209).

Funkcje kultury organizacyjnej czasami kształtują się w inny sposób niż w przypadku otoczenia, które jest stabilne i możliwe do przewidzenia (Starosta, 2014, s. 118–119). Warto zwrócić uwagę na fakt, że najważniejszą funkcję kultury organizacyjnej w czasie sytuacji kryzysowej stanowi ograniczanie niepewności (Wiernek, 2000, s. 100–102).

Kultura organizacyjna w sytuacji kryzysowej powinna pozwalać na dokonywanie zmian, zmniejszać niepokój przed nieznaną przyszłością oraz gwarantować członkom przedsiębiorstwa poczucie elastyczności oraz swobody w działaniu. Zbliżone wartości organizacyjne można dostrzec w kulturze organizacyjnej cechującej się wysoką tolerancją niepewności, gdzie można traktować ją jako katalizator zmian. Kultura ta wymusza na przedsiębiorstwie i pracownikach przejście od unikania niepewności w stronę absorpcji, która powoduje, że jednostki są zobligowane do przełamywania niechęci do stresujących sytuacji, a dalej pogodzenia się z tym, że otoczenie nieustannie się zmienia. Funkcjonowanie w warunkach niepewności, oswojenie się oraz zdolność radzenia sobie z nią są wymagane w sytuacjach kryzysowych. W następstwie tego funkcje kultury w sytuacji kryzysowej analizować można jako funkcje kultury organizacyjnej w sytuacji akceptacji niepewności. Kulturę o wysokiej tolerancji niepewności cechuje:

- zwiększenie odporności na niepewność,
- uznanie odmiennych wzorców kulturowych,
- zaakceptowanie ewentualności dokonania zmian w zakresie kultury,
- zastąpienie hierarchii heterarchią, w której władza jest odpowiednia w stosunku do realizowanego zadania (autorytet wynika tutaj nie z zajmowanej pozycji, a z posiadanej wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia),
- zmiana standaryzacji na różnorodność działania, gdzie wymagane jest kreatywne i zindywidualizowane podejście do rozwiązywania problemów,
- większa otwartość na nowatorskie wzory działania i interakcje z innymi ludźmi,
- odejście od standardowego pojmowania liderów i przywódców, rygorystycznych przepisów i procedur oraz tradycji,
- podkreślenie i zwiększenie roli pracownika, sfery jego działań i odpowiedzialności (Starosta, 2014, s. 119–123).

Metody modelowania kultury organizacyjnej

Pojęcie modelu i uwarunkowania jego budowy

Model można definiować jako sposób przedstawienia danego systemu lub procesu. Uwydatniane są w nim kluczowe cechy określonego procesu lub systemu, jednocześnie w celu zachowania przejrzystości i uproszczenia – ignoruje się zwykle cechy mniej ważne. Dzięki temu można zrozumieć, jak funkcjonuje mechanizm określonego zjawiska w czasie krótszym oraz mniejszym kosztem niż w przypadku poddania analizie wszystkich czynników, również tych mniej ważnych (Glinkowska, 2010, s. 255). Istotność poszczególnych cech systemu określa się na podstawie celu modelu, dlatego jego charakter, konstrukcja i stopień szczegółowości powinny być zdeterminowane przez cel, do którego zostanie on zastosowany (Głodek, 1988, s. 77). Model można również określić jako przybliżone odwzorowanie zgodnego z rzeczywistością oryginału na podstawie dostępnych informacji (Perycz, 2009, s. 10).

Z pojęciem modelu w sposób bezpośredni wiąże się pojęcie modelowania, które najczęściej jest definiowane jako proces budowania modelu albo jako proces budowy i zastosowania modelu (Głodek, 1988, s. 77). Modelowanie rozumiane jako budowa modelu to naukowa metoda badawcza, której celem jest poznawanie zróżnicowanych układów za pomocą tworzenia ich modeli – zachowujących pewne określone podstawowe cechy. Poznawanie tych układów jest również możliwe dzięki badaniu, w jaki sposób dane modele funkcjonują, a dalej przenoszeniu otrzymanych w tym procesie informacji na obiekt badań (Pszczółowski, 1978, s. 120).

Modelowanie można analizować w różnych ujęciach, dlatego na potrzeby niniejszego artykułu proces modelowania zostanie bezpośrednio związany ze stworzeniem modelu rozumianego jako wzorzec. Przyjmując założenie budowania modelu-wzorca i jego zastosowania w procesie rozwiązywania problemów o charakterze zarządczym, powinno się zwrócić uwagę na specyficzną odmianę modelowania, którą stanowi modelowanie wzorcujące (Szarucki, 2011, s. 270).

Modelowanie wzorcujące można zdefiniować jako proces badawczy opierający się na stworzeniu oryginalnych i skutecznych koncepcji o charakterze teoretycznym albo określonych rozwiązań praktycznych, których podstawą będą hipotezy dotyczące idealizowania przedmiotu modelowania. Podstawę mogą również stanowić przyjęte założenie odnoszące się do usprawniania istniejącego już rozwiązania. Wynikiem modelowania powinien być wzorzec, czyli rozwiązanie, które będzie przedstawiać nową jakość. W takim ujęciu nowy wymiar jakości zostanie wyrażony poprzez przedstawienie swoistych cech badanego przedmiotu albo może to nastąpić poprzez podkreślenie jego wartości. Warto zwrócić uwagę na fakt, że jakość może dotyczyć również samej koncepcji

badania oraz wykorzystywanych metod. Model może zarówno stanowić rozwiązanie zupełnie nowatorskie, jak i udoskonalenie istniejącego już systemu (Stabryła, 2012, s. 177).

Metody badawcze kultury organizacyjnej

Nieustające zainteresowanie przedmiotem badania kultury organizacyjnej, przy występujących równocześnie licznych trudnościach o charakterze poznawczym i praktycznym w tym procesie, nakłaniają do wnikliwej refleksji dotyczącej przyjętej metodologii badań (Gadomska-Lila, 2011, s. 11). Próbę uogólnienia i syntezy rozwoju terminu kultura organizacyjna podjęło dwóch uczonych (Mats Allvesson i Per Olof Berg), którzy zaprezentowali wyniki swoich analiz związanych z intensywnością prac naukowych zrealizowanych w tej dziedzinie. Badania potwierdziły, że samo pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się w 1951 roku, jednak dopiero w latach 80. XX wieku nastąpiło prawdziwe ożywienie i rozwój literatury naukowej dotyczącej tej tematyki (Jagodźński i Knap, 2013, s. 102). Wielowątkowe założenia teoretyczne nurtu kulturowego, wiązanie paradygmatów analityczno-badawczych oraz wielość definicji terminu kultura organizacyjna wywołują chaos metodyczny (Stańczyk, 2012, s. 19–20). Pod koniec XX wieku najczęściej stosowane były metody ilościowe, jednak w ostatnich latach wzrasta zainteresowanie metodami jakościowymi. W związku z tym, że bazują one na odmiennych założeniach, podsumowanie wyników obu zestawów metod pozwala na zarówno szersze, jak i bardziej wnikliwe wnioskowanie. W procesie analizowania kultury organizacji staje się to bardzo użyteczne (Gadomska-Lila, 2011, s. 11).

Zarówno podejścia jakościowe, jak i ilościowe posiadają swoich zwolenników oraz przeciwników w otoczeniu badaczy kultury organizacyjnej. Niektórzy dokonują prób ich zintegrowania. Charakterystyczną metodą staje się tu triangulacja badań (Stańczyk, 2012, s. 21) – bardzo użyteczna, kiedy analizuje się dane zjawisko lub temat, biorąc pod uwagę różne punkty widzenia. Główną zaletą wynikającą z zastosowania triangulacji jest sposobność weryfikacji analizowanego zjawiska, opracowanego na podstawie określonej metody, przy pomocy jeszcze innej metody (Gadomska-Lila, 2011, s. 16).

Triangulacja znajduje zastosowanie również w badaniu kultury organizacyjnej, głównie w odniesieniu do metod. Wskazane jest, aby je różnicować przy uwzględnieniu celu i przedmiotu badania. Jeśli cel stanowi zdefiniowanie najważniejszych wymiarów danej kultury, przewodzących wartości czy typowych wzorców zachowań, zaleca się stosowanie badań ilościowych. Natomiast kiedy celem jest wytlumaczenie znaczeń badanych zjawisk – bardziej skuteczne mogą się okazać badania jakościowe (Gadomska-Lila, 2011, s. 16). Triangulacja opiera się na konieczności wykorzystania minimum dwóch, ale też w niektórych przypadkach większej liczby metod badawczych. Może to być na przykład obserwacja w powiązaniu z wywiadem albo badaniem treści dokumentów

przedsiębiorstwa, a dalej – porównanie i synteza wyników badań (Stańczyk, 2012, s. 21).

Instrumentarium badania kultury organizacyjnej jest bardzo szerokie. W jego skład wchodzi metody ilościowe oraz zyskujące w ostatnich latach coraz większą popularność metody jakościowe. Dokonanie wyboru metody badawczej zobowiązuje do wykorzystania precyzyjnych technik gromadzenia danych oraz wskazania sposobu ich pomiaru (Dziedzic, 2020, s. 21).

Proces badania kultury organizacyjnej powinien być realizowany z uwzględnieniem podstawowych etapów, którymi są (Gadomska-Lila, 2011, s. 13):

- sformułowanie problemu badawczego i zdefiniowanie celów,
- ustalenie przedmiotu i podmiotu badań,
- wskazanie metod i technik pomiaru danych oraz formy ich analizowania.

Najczęściej wykorzystywane techniki gromadzenia danych w procesie badania kultury organizacyjnej stanowią ankieta, wywiady, obserwacja oraz analiza dokumentów przedsiębiorstwa (Gadomska-Lila, 2011, s. 17).

Weryfikacja kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w czasie trwania kryzysu

Uwarunkowania budowy modelu kultury organizacyjnej odpornej na kryzys

Literatura przedmiotu obfituje w szereg różnorodnych podejść do zagadnienia kultury organizacyjnej. Z jednej strony można ją określić jako zasób, którym dysponuje dany podmiot gospodarczy, a z drugiej istnieje przekonanie, że samo przedsiębiorstwo stanowi kulturę. Niepodważalnym pozostaje jednak fakt, że kultura organizacyjna jest jednym z kluczowych zasobów podmiotów gospodarczych, który umożliwia wyróżnienie ich na tle konkurencji. Zorientowanie na człowieka i jego system wartości, warunkujące kulturę organizacyjną nabierają szczególnego znaczenia w sytuacjach kryzysowych, stając się jednocześnie determinantami przetrwania przedsiębiorstwa na rynku w wyniku oddziaływania na jego odporność na kryzys.

Celem budowy modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys jest umożliwienie przedsiębiorcom weryfikacji czy kultura organizacyjna zarządzanego przez nich podmiotu gospodarczego jest odporna na sytuacje kryzysowe poprzez wskazanie współzależności występujących pomiędzy wartościami organizacyjnymi a odpornością kultury organizacyjnej na sytuacje kryzysowe. W celu stworzenia modelu kultury organizacyjnej cechującej się wysokim stopniem odporności na kryzys przyjęto, że na kulturę organizacji składa się zespół elementów, takich jak wartości i normy, które regulują zachowania organizacyjne dające sposobność koordynacji zadań w danym podmiocie gospodarczym (Gregorczyk i in., 2016, s. 299). W związku z założeniem, że organizacja jest kulturą, wskazuje się, że

kultura organizacyjna odporna na kryzys pozostaje w ścisłym związku z organizacją odporną na kryzys. Wytypowanie jednego typu kultury organizacyjnej, którą można by zdefiniować jako odporną na kryzys jest bardzo trudne. W związku z tym, że kulturę organizacyjną tworzą czynniki stanowiące o unikatowości określonego przedsiębiorstwa, to możliwe staje się również wyodrębnienie tych elementów, które będą odpowiedzialne za występowanie kultury organizacyjnej cechującej się wysokim stopniem odporności na kryzys. Na potrzeby zbudowania modelu zostaną one potraktowane jako podstawowe predyktory odporności kultury organizacyjnej na kryzys.

Badania naukowe zrealizowane przez ICAN Research (Smoliński i in., 2020) wśród reprezentantów działów personalnych dużych i średnich przedsiębiorstw wskazują, że w starciu z sytuacją kryzysową – w 2020 roku była to pandemia – najlepiej poradziły sobie te podmioty gospodarcze, które stworzyły przyjazną dla pracowników kulturę. Zwrócono uwagę na fakt, że to właśnie ona miała największe znaczenie w najtrudniejszym okresie, a co więcej, pomagała przejść przez kryzys, jednocześnie minimalizując straty. Jej ogromna siła umożliwiła podczas zamrożenia gospodarki przebudowę modelu pracy oraz przetrwanie w warunkach wewnętrznego chaosu dzięki opanowaniu ludzkiego strachu wynikającego z niestabilnej sytuacji i poczucia zagrożenia związanego z możliwością utraty zatrudnienia. Następnie stała się solidnym fundamentem, na którym przedsiębiorstwa podjęły próbę odbudowania swojej działalności. W 2021 roku, kiedy jeszcze część podmiotów gospodarczych funkcjonowała w warunkach pracy zdalnej lub hybrydowej, a przyszłość była niepewna, kultura organizacyjna stanowiła pewnego rodzaju kotwicę odpowiadającą za utrzymywanie więzi pracowników z przedsiębiorstwem, równocześnie oddziałując na ich zaangażowanie, efektywność i co najważniejsze w tych niecodziennych warunkach – lojalność wobec pracodawcy. Warto podkreślić, że często to właśnie kultura organizacyjna stanowi jeden z ważniejszych argumentów, dla których pracownicy decydują się na podjęcie zatrudnienia w konkretnym przedsiębiorstwie, a następnie odczuwają więź i chcą w nim pozostać na dłuższy czas. Dzięki niej czują się oni dopasowani do miejsca pracy, co w efekcie podnosi ich produktywność w związku z odczuwaniem satysfakcji z wykonywania określonej pracy i potęguje motywację do efektywnego działania.

Problem z motywacją i zaangażowaniem pojawia się w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej (takiej jak np. pandemia koronawirusa), która uderza w fundamenty kultur organizacyjnych. Rozpowszechnione dotychczas symbole życia organizacyjnego, do których zaliczyć można otwarte miejsca pracy pełne aktywnych członków zespołów zostały zastąpione przez ekrany komputerów, a takie rytuały jak na przykład rozmowy przy porannej kawie nie miały już miejsca. Główne wartości i założenia wielu przedsiębiorstw przesunęły się z działalności eksploracyjnej i kreatywnej w stronę bezpieczeństwa i odporności (Smoliński i in., 2020).

Zmierzenie w sposób precyzyjny cechy podmiotu gospodarczego, jaką stanowi jego odporność na kryzys, jest problematyczne. W związku z tym badacze wykorzystują zamiennie dwie metody: albo ograniczają się do sprecyzowania cech, którymi powinno odznaczać się przedsiębiorstwo odporne na kryzys, albo proponują użycie wybranego wskaźnika mierzącego jego kondycję ekonomiczną lub zagrożenie upadłością. Wykorzystanie drugiego podejścia oznacza współzależność odporności danego podmiotu gospodarczego na kryzys z miarami efektywności jego działalności. Zazwyczaj przedstawianymi w literaturze naukowej wymiarami efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw są wyniki działalności, stopień konkurencyjności albo oba parametry analizowane łącznie (Gregorczyk i in., 2016, s. 289). Odporne przedsiębiorstwo będzie potrafiło utrzymać wysoki wskaźnik efektywności nawet w czasie zagrożeń czy pogłębiającej się niepewności (Wiśniewska, 2021, s. 7–8).

Koncepcje teoretyczne wskazują, że przedsiębiorstwa posiadające kulturę organizacyjną cechującą się pozytywnym stosunkiem kadry pracowniczej do zmian odznaczają się wysokim stopniem odporności na kryzys. To założenie wydaje się słuszne z uwagi na fakt, że sytuacje kryzysowe obligują do przekształcenia sposobów zarządzania, by w efekcie organizacja była w stanie lepiej dostosować się do zmian, które zachodzą w otoczeniu. Warto tutaj podkreślić, że to pracownicy i ich psychiczne ograniczenia stanowią jedną z głównych przyczyn oporu wobec reorientacji działań, w efekcie czego potencjalny brak poparcia ze strony personelu może uniemożliwić proces ich wdrażania. Tymczasem badania naukowe zrealizowane przy użyciu metody CATI na 296 podmiotach gospodarczych z Listy 2000 „Rzeczpospolitej” (ranking największych przedsiębiorstw w Polsce dziennika „Rzeczpospolita”), których celem było rozpoznanie paradoksów w ich zachowaniach w okresie kryzysu gospodarczego w latach 2007–2011 wskazują, że w rzeczywistości ta koncepcja nie znajduje pełnego odzwierciedlenia. Analizy dokonano na podstawie różnych sfer funkcjonowania przedsiębiorstw (m.in. kultury organizacyjnej) pod kątem rozpoznana czynników podwyższających odporność na kryzys (Gregorczyk i in., 2016, s. 288–299).

Wyniki badań doprowadziły do odmiennych wniosków niż zakłada się w koncepcjach o charakterze teoretycznym. Wśród podmiotów gospodarczych, których pracownicy cechują się pozytywnym nastawieniem do zmian jedynie 66% charakteryzuje się wysokim stopniem odporności na kryzys. Podobny stopień odporności na kryzys charakteryzuje 83% podmiotów, w których pracownicy mają neutralne nastawienie wobec zmian, a wśród podmiotów, w których pracownicy negatywnie podchodzą do zmian, 76% charakteryzuje się wysokim stopniem odporności na kryzys. W obliczu zrealizowanych badań okazało się, że to jednak neutralna postawa pracowników wobec zmian (część zmian jest akceptowalna, ale część nie) w największym stopniu sprzyja odporności na kryzys. Można wnioskować, że w takiej sytuacji neutralność wskazuje na

racjonalny wybór i zdyskwalifikowanie zmian, które pociągać będą za sobą negatywne skutki. Z kolei mały procent przedsiębiorstw charakteryzujących się wysokim stopniem odporności na kryzys wśród podmiotów gospodarczych, w których pracownicy cechują się pozytywnym nastawieniem wobec zmian można wyjaśnić występowaniem zależności pomiędzy takim nastawieniem a istnieniem zbyt dużego optymizmu, a także podejmowaniem ryzykownych decyzji, które nie za każdym razem okazują się racjonalne. Stosunkowo duży odsetek podmiotów gospodarczych cechujących się wysokim stopniem odporności na kryzys, w których pracownicy odznaczają się negatywnym nastawieniem wobec zmian może być efektem tego, że konsekwentnie dążą oni do wykonania przyjętych celów bez względu na zmiany w makrootoczeniu (Gregorczyk i in., 2016, s. 299–300).

W związku z tym, że wyniki badań empirycznych wskazują na pewne rozbieżności pomiędzy nimi a koncepcją teoretyczną zakładającą, że podmioty gospodarcze, których kultura organizacyjna cechuje się pozytywnym stosunkiem pracowników do zmian są jednocześnie podmiotami charakteryzującymi się wysokim stopniem odporności na kryzys, czynnik ten zostanie pominięty w modelu kultury organizacyjnej odpornej na kryzys.

Badania ICAN Research (Smoliński i in., 2020) przeprowadzone wśród przedstawicieli działów personalnych średnich i dużych przedsiębiorstw wskazują, że w opinii większości badanych (95%) kultura organizacyjna stanowiła siłę, która podczas pandemii umożliwiła utrzymywanie efektywności działania. Podkreśla się tutaj, że najważniejszą cechą kultury organizacyjnej powinna stanowić orientacja na wartości, ponieważ to właśnie one budują tożsamość przedsiębiorstwa, jego wizerunek, a co najważniejsze – mogą być elementem wiążącym ludzi. W co trzeciej badanej firmie za najważniejszy kierunek rozwoju umożliwiający nieprzerwane wzmocnienie odporności organizacyjnej uznano kulturę organizacyjną zorientowaną na ludzi, ich wspieranie, wzajemną pomoc oraz zaufanie. W co czwartym przedsiębiorstwie badani wskazali na kulturę afiliacyjną, która oparta będzie na otwartości oraz współpracy, a także na budowaniu relacji międzyludzkich w codziennej pracy. Jedynie 15% respondentów twierdzi, że lepszym kierunkiem byłoby podejście konwencjonalne, polegające na skrupulatnym przestrzeganiu i stosowaniu się do określonych reguł i procedur, a także tradycyjnych i sprawdzonych metod działania w codziennej pracy. Tymczasem 14% badanych podkreśla kluczowe znaczenie samorealizacji, rozwoju umiejętności oraz czynnego angażowania się w inicjatywy.

Mimo zróżnicowania odpowiedzi, na podstawie ankiet można wywnioskować, że najważniejszą cechą kultury organizacyjnej powinna stanowić orientacja na wartości. Potwierdzeniem dla tej tezy jest fakt, że to właśnie organizacyjne wartości odpowiadają za budowanie tożsamości przedsiębiorstwa oraz jego wizerunku, a co najważniejsze mogą być pewnego rodzaju spoiwem wiążącym pracowników. Pełnią funkcję drogowskazu umożliwiającego realizację

celów, a także utrzymanie obranego kierunku bez względu na pojawiające się przeciwności wynikające z sytuacji kryzysowej. Czas lockdownu można określić jako praktyczny sprawdzian dla siły wartości organizacyjnych, a także przekonań i postaw.

Badania wskazują, że wspomniane wartości ewoluują wraz ze zmianami o charakterze zewnętrznym. W 2018 roku kluczowe wartości organizacyjne wskazywane przez ankietowanych stanowiły: szacunek (95%), praca w zespole (93%), etyka (85%), odpowiedzialność (81%) oraz otwarta komunikacja (80%) (Smoliński i in., 2020). Uzyskane w związku z wystąpieniem pandemii doświadczenia istotnie wpłynęły na tę listę. W 2020 roku w zestawieniu pięciu najczęściej wymienianych wartości organizacyjnych wskazywano na: przedsiębiorczość (98%), transparentność w działaniu (96%), innowacyjność (90%), koncentrację na kliencie (87%) oraz ekologię (87%) (Smoliński i in., 2020).

Dyrektorzy działów personalnych podkreślają, że podczas wchodzenia w okres kolejnej normalności ważne stanie się tworzenie kultury przedsiębiorczości, która skoncentrowana będzie na kliencie i jednocześnie otwartej na nowości. Istotne będzie także zwrócenie uwagi na aspekt ekologiczny i budowanie zaufania kadry pracowniczej dzięki transparentności w procesie podejmowania decyzji. Skupienie się na takich wartościach kultury organizacyjnej ma zapewnić firmom odporność na kolejne kryzysy (Smoliński i in., 2020).

Czynniki, które zostaną uwzględnione w modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys, rozumianej jako zmienne objaśniające, dobrano opierając się na wybranych aspektach badań empirycznych, a także zaprezentowanych w poprzednich rozdziałach koncepcjach teoretycznych.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez ICAN Research dokonano selekcji aspektów kultury organizacyjnej mogących determinować odporność przedsiębiorstwa na kryzys. W modelu zostaną uwzględnione te elementy, których doskonalenie może przyczynić się do zwiększania stopnia odporności kultury organizacyjnej na kryzys. Najważniejsze czynniki odporności (na podstawie badań empirycznych) w kontekście kultury to:

- zorientowanie na klienta,
- zaufanie pracowników,
- transparentność działań (Smoliński i in., 2020).

Pierwszą cechą kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys stanowi zorientowanie na klienta. Lojalny klient, oprócz tego, że pozytywnie wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, zapewnia mu też rozwój oraz bezpieczeństwo na rynku. Stanowi jeden z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa determinujący jego rozwój i stanowiących zabezpieczenie przed sytuacją kryzysową (Huczek, 2013, s. 19).

Drugą cechą wpływającą na stopień odporności kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na kryzys stanowi zaufanie pracowników. Jest to strategiczny zasób organizacji niezwykle istotny w sytuacjach kry-

zysowych. Odpowiada za tworzenie oraz wzmacnianie relacji, a także pełni ważną funkcję jako podłoże dla kształtowania tożsamości organizacyjnej i autentyczności przedsiębiorstwa. Z zaufaniem w sposób ścisły jest związana kultura zaufania wpływająca na lojalność pracowników (kolejna cecha kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys), redukcję stresu, a w efekcie podnoszenie wydajności ich pracy. Jak zostało opisane powyżej, niedobór tych wartości wzmacnia fluktuację kadr, obniża chęć do pracy w zespole, a także ogranicza produktywność i zaangażowanie pracowników w wykonywaną przez nich pracę (Wiśniewska, 2021, s. 328–329).

Trzeci czynnik odporności kultury organizacyjnej na kryzys stanowi transparentność działań. Opinie szefów działów personalnych w badanych firmach wskazują, że koncentracja uwagi na budowaniu kultury przedsiębiorczości skupionej na kliencie i jednocześnie otwartej na nowości, a także dbającej o aspekt ekologiczny w działalności i budującej zaufanie personelu w związku z transparentnością przy podejmowaniu decyzji powinny zapewnić odporność przedsiębiorstwom na kolejne kryzysy (Smoliński i in., 2020). Udostępnianie informacji klientom na temat tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo funkcjonuje, w szczególności w sytuacji kryzysowej, umożliwia im podejmowanie świadomych wyborów, z którym się zwiążą i w którym zrobią zakupy. Coraz więcej osób w procesie dokonywania zakupu zwraca uwagę na takie aspekty jak ekologia czy testowanie produktów na zwierzętach. Publikacja informacji związanych z zasadami działania przedsiębiorstwa pozwala również na wejście w pewnego rodzaju dialog z klientem, by w rezultacie móc dostosować się do jego potrzeb.

Z kolei w analizach koncepcji teoretycznych szczególne znaczenie przypisuje się poprawie dobrostanu pracowników w odniesieniu do ich sfery psychicznej, fizycznej i społecznej (Wiśniewska, 2021, s. 71). W związku z tym kolejną zmienną objaśniającą model będzie dobrostan pracowników.

Przedsiębiorstwu, które chce funkcjonować w sposób ponadprzeciętny i jednocześnie stać się podmiotem odpornym na kryzysy sprzyjać będzie także kultura doskonałości, w której to menadżerowie nieprzerwanie wspierają swoje zespoły bez względu na przeciwności losu (Wiśniewska, 2021, s. 312–330). Z kultury doskonałości wyłania się kolejna istotna zmienna objaśniająca model, czyli wspierająca kadra menedżerska. Wsparcie liderów, szczególnie w sytuacji trudnej, kryzysowej będzie służyć kształtowaniu zaangażowania kadry pracowniczej i zwiększaniu jej motywacji do codziennej pracy (Wiśniewska, 2021, s. 328–329).

Dodatkową siłą, aby każde przedsiębiorstwo było w stanie pokonywać przeszkody, odradzać się i rozwijać, a także umacniać w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia stanowi kreatywność (Brzeziński, 2009, s. 20) – kolejny predyktor modelu kultury organizacyjnej odpornej na kryzys.

Istotne znaczenie w sytuacji kryzysowej, szczególnie w okresie pandemii, kiedy część przedsiębiorstw zmu-

szona była do przejścia na pracę zdalną, przypisuje się lojalności pracowników, bardzo ważnej w kontekście osiągania przez podmioty gospodarcze zamierzonych celów zarówno krótkookresowych, jak i długookresowych na podstawie przyjętych norm i wartości.

Ostatni predyktor stanowi szacunek do ludzi. Skupianie uwagi na docenianiu kadry pracowniczej, ale także kontrahentów i dostawców oraz ostatecznie klientów może okazać się kluczowym czynnikiem determinującym przetrwanie przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej.

Model kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa charakteryzującego się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe zostanie zaprezentowany w postaci graficznej (model graficzny). Zakłada się występowanie współzależności kryzysów i wartości organizacyjnych. Przyjmuje się również, że taka postać modelu w najbardziej skutecznym sposobie przedstawia wzajemne powiązania (za pomocą znaków graficznych), które występują pomiędzy poszczególnymi cechami (czynnikami) kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys (zmienna objaśniana). Cechy te będą jednocześnie stanowić zmienne objaśniające modelu. Celem modelu jest umożliwienie podmiotom zarządzającym przedsiębiorstwem i innym zainteresowanym weryfikację, czy określona kultura organizacyjna danej jednostki gospodarczej cechuje się wysokim stopniem odporności na kryzys. Dodatkowo przyjęto, że organizacja jest kulturą, a w związku z tym kultura organizacyjna odporna na kryzys pozostaje w ścisłym związku z organizacją odporną na kryzys. Czynniki te na potrzeby zbudowania modelu zostaną potraktowane jako podstawowe predyktory odporności kultury organizacyjnej na kryzys.

Na potrzeby opracowania modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys zakłada się też, że odporność na kryzys jest tożsama z możliwością przetrwania przedsiębiorstwa przez kolejny rok od momentu, kiedy nastąpi ustanie oddziaływania negatywnego bodźca. W tym momencie możliwe będzie stwierdzenie, że dane przedsiębiorstwo i jego kultura organizacyjna cechują się odpornością na kryzys.

W wyniku przeprowadzonej analizy literatury naukowej i wyróżnionych w niej koncepcji o charakterze teoretycznym, wyników badań naukowych oraz własnych obserwacji rzeczywistości gospodarczej (subiektywna ocena Autorki) zostało wyodrębnionych osiem czynników kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe. W związku z tym, w modelu zastosowano następujące zmienne objaśniające:

- zorientowanie na klienta,
- zaufanie pracowników,

- transparentność działań,
- dobrostan pracowników,
- wspierająca kadra menedżerska,
- kreatywność,
- lojalność,
- szacunek do ludzi.

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe obrazuje wzajemne zależności, które zachodzą pomiędzy powyżej przedstawionymi cechami tak rozumianej kultury. W modelu nie wyróżnia się czynników o większym lub mniejszym stopniu oddziaływania. Zakłada się, że siła oddziaływania na zmienną objaśnianą jest w przypadku każdego z czynników rozpatrywanego osobno jednakowa. Podkreśla się jednak, że pomiędzy wybranymi elementami modelu zachodzą sprzężenia zwrotne. Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe został zaprezentowany na rysunku 1.

Model przedstawiony na rysunku 1 obrazuje wzajemne powiązania, które występują pomiędzy kulturą organizacyjną charakteryzującą się wysokim stopniem odporności na kryzys a jej wybranymi cechami. Okręgi reprezentują osiem czynników (cech kultury organizacyjnej), których występowanie determinuje stopień odporności kultury organizacyjnej na kryzys. Zakłada się, że im większe natężenie poszczególnych czynników, tym wyższy stopień odporności kultury organizacyjnej na kryzys. Dodatkowo zauważa się, że pomiędzy wybranymi czynnikami (szacunek do ludzi, dobrostan pracowników, lojalność pracowników, zaufanie pracowników) występują sprzężenia zwrotne.

Sposób oceny poprawności modelu

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys zaprezentowany na rysunku 1 spełnia wymagania związane z poprawnością konstrukcji modelu. Został stworzony na podstawie następujących zasad (Fałda, 2010, s. 26):

- zdefiniowano cel jego powstania,
- odzwierciedla elementy pewnej całości (kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys), ich właściwości oraz zależności pomiędzy nimi,
- jest spójny wewnętrznie,
- jest niesprzeczny z informacjami, które były podstawą jego konstrukcji (model został stworzony na bazie wyników badań empirycznych uzupełniających się nawzajem z koncepcjami teoretycznymi),
- uwzględnia stosunki zachodzące pomiędzy rzeczywistością a jej otoczeniem (uwzględniono oddziaływanie sytuacji kryzysowych, a także relacje z klientami).

Zaprezentowany model można uznać za poprawny również pod względem merytorycznym, ponieważ stworzono go na podstawie wiedzy ekonomicznej, badań naukowych oraz analizy literatury naukowej i zawartych w niej koncepcji teoretycznych. W sposób precyzyjny została określona i zdefiniowana zmienna objaśniająca modelu (odporność kultury

Rysunek 1

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys



Źródło: opracowanie własne.

organizacyjnej przedsiębiorstwa na kryzys) oraz charakter i liczba zmiennych objaśniających modelu. Przedstawiono pożądane dla maksymalizowania odporności kultury organizacyjnej wartości zmiennych objaśniających (tabela 1). Wskazano na zależności wy-

stępujące pomiędzy zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi, a także zależności zachodzące pomiędzy wybranymi zmiennymi objaśniającymi. Uzasadniono wybór postaci modelu (model graficzny) i przyjęto odpowiednie założenia. Procedura tworzenia modelu

Tabela 1

Zmienne objaśniające modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys

Zmienna objaśniająca modelu	Przykładowe techniki gromadzenia danych	Wzorzec
Zorientowanie na klienta	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik zadowolenia klientów z procesów obsługi i zakupionych towarów/produktów (oceniany na podstawie badania za pomocą kwestionariusza stopnia zadowolenia klientów) ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Zaufanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik zaufania pracowników (oceniany na podstawie kwestionariusza badającego poziom zaufania pracowników) ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Transparentność działań	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik transparentności działań (stopień ujawnienia danych na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa i procesu podejmowania decyzji) ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Dobrostan pracowników	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik dobrostanu pracowników (oceniany na podstawie kwestionariusza badającego dobrostan pracowników) ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Wspierająca kadra menedżerska	<ul style="list-style-type: none"> ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik działań kreatywnych podejmowanych przez pracowników ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Lojalność	<ul style="list-style-type: none"> ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Szacunek do ludzi	<ul style="list-style-type: none"> ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący

Źródło: opracowanie własne.

jest efektem analizy literatury naukowej z dziedziny modelowania ekonomicznego i na jej podstawie został przeprowadzony proces modelowania.

Przedstawione w tabeli 1 zmienne objaśniające modelu rozumiane jako pożądane wartości organizacyjne, ze względu na swoją istotę, nie we wszystkich przypadkach mają charakter mierzalny (wspierająca kadra menedżerska, lojalność, szacunek do ludzi) i niemożliwe jest ich oszacowanie jedynie na podstawie wskaźników ekonomicznych. Natomiast dopuszczalne jest zastosowanie narzędzia pomiarowego, jakie stanowi skala Likerta. Skala Likerta to złożona skala służąca pomiarowi postaw jednowymiarowych (Jezior, 2013, s. 118). Rekomenduje się tutaj także zastosowanie takich technik gromadzenia danych w procesie badania wartości organizacyjnych jak ankiety, wywiady i obserwacje. Tymczasem wspólny dla wszystkich zmiennych objaśniających jest wzorec rosnący. Przyjmuje się, że im wyższe natężenie poszczególnych zmiennych objaśniających, tym wyższy będzie poziom odporności kultury organizacyjnej analizowanego podmiotu gospodarczego na kryzys, a tym samym malejąca wartość wskaźników długookresowo może wpływać na obniżanie poziomu odporności na kryzys.

Praktyczne wykorzystanie modelu

Przedsiębiorstwo, które pragnie stać się odporne na sytuacje kryzysowe, powinno potrafić zidentyfikować przyczyny kryzysu nie tylko w otoczeniu zewnętrznym, ale również zweryfikować sytuację wewnątrz firmy, zwracając szczególną uwagę na charakter obowiązującej kultury organizacyjnej oraz stopień jej odporności na sytuacje kryzysowe. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwo w ujęciu metaforycznym stanowi kulturę, a w związku z tym niektóre wartości organizacyjne oddziałują negatywnie na poziom odporności kultury organizacyjnej, a tym samym można powiedzieć, że również na odporność całego przedsiębiorstwa na kryzys. Jeszcze inne wartości działają wzmacniająco i podnoszą poziom odporności na kryzys i to właśnie one zostały zidentyfikowane w przedstawionym modelu.

Zaprezentowany model kultury organizacyjnej odpornej na kryzys może stanowić użyteczne narzędzie dla przedsiębiorców i wszystkich innych podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych występujących w sytuacji kryzysowej. Model ten pozwala na zweryfikowanie, poprzez zbadanie stopnia natężenia poszczególnych jego elementów, czy kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa cechuje się odpornością na kryzys, a także określić jej poziom. Rekomenduje się takie techniki gromadzenia danych umożliwiające oszacowanie stopnia natężenia poszczególnych zmiennych objaśniających modelu jak: ankieta, wywiad, obserwacja, analiza wskaźnikowa. Warto tutaj zaznaczyć, że są to jedynie proponowane techniki o charakterze ogólnym. W praktyce powinny one zostać dostosowane w sposób indywidualny do określonego podmiotu gospodarczego, z uwzględnieniem specyfiki jego działalności. Ponadto

model wskazuje na kierunek zmian (kulturę pożądaną) w przypadku chęci transformacji w zakresie kształtowania kultury organizacji zmierzającej do kultury odporności. Model ten nabiera szczególnego znaczenia w czasie pandemii COVID-19, kiedy to człowiek i jego system wartości, scalane w podmiotach gospodarczych w ramach indywidualnych wymiarów kultur organizacyjnych, stają się kluczowymi zasobami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe może zostać także potraktowany jako punkt wyjścia do dalszych rozważań na temat współzależności wartości organizacyjnych z odpornością przedsiębiorstwa na kryzys. Podkreśla się, że w rzeczywistości gospodarczej występuje wiele paradoksów, które odkształcają przełożenie koncepcji teoretycznych na wymiar praktyczny. W związku z tym, w celu empirycznej weryfikacji modelu powinny zostać podjęte działania zmierzające do określenia, w jakim stopniu odzwierciedla on rzeczywistość gospodarczą. Proponuje się, aby koncepcja modelu została przetestowana na określonej liczbie realnie funkcjonujących podmiotów gospodarczych w celu dalszej weryfikacji modelu.

Podsumowanie

Niektóre przedsiębiorstwa kryzys traktują jako szansę umożliwiającą przejście podmiotu gospodarczego, który jest wytrącony z równowagi i osłabiony w wyniku niesprostania wyzwaniom kryzysu. Warto jednak zauważyć, że najczęściej pociąga on za sobą negatywne skutki – najdotkliwiej przekonały się o tym te firmy, które w jego wyniku swoją działalność zakończyły upadłością.

Cel artykułu został zrealizowany na podstawie analizy literatury naukowej i zawartych w niej koncepcji teoretycznych, wyników badań naukowych, a także własnych obserwacji funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W ten sposób powstał model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys, a także omówiono istotne znaczenie funkcji kultury organizacyjnej w czasie kryzysu i korzyści dla interesariuszy przedsiębiorstw wynikające z posiadania wiedzy na temat pożądaných cech kultury organizacyjnej w sytuacji kryzysowej. W ramach modelu zostały wyodrębnione najważniejsze czynniki (cechy) kultury organizacyjnej, rozumiane jako podstawowe predyktory odporności kultury organizacyjnej na kryzys. W modelu wyróżniono następujące zmienne objaśniające: zorientowanie na klienta, zaufanie pracowników, transparentność działań, dobrostan pracowników, wspierająca kadra menedżerska, kreatywność, lojalność, szacunek do ludzi. Kolejność wymienionych cech jest przypadkowa. Przyjmuje się, że siła wpływu na zmienną objaśnianą (odporność na kryzys) każdej z cech rozpatrywanej osobno jest jednakowa, a im wyższe natężenie poszczególnych predyktorów modelu, tym wyższy poziom odporności kultury organizacyjnej analizowanego przedsiębiorstwa na kryzys.

Bibliografia

- Brzeziński, M. (2009). *Organizacja kreatywna*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Denison, D. R., Haaland S. i Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Dziedzic, J. (2020). Kultura organizacyjna a unijny system audiowizualny. Międzykulturowe aspekty zarządzania w instytucjach UE. *Studia i Monografie*, 109, 15–38. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. <http://monografie.san.edu.pl/wp-content/uploads/2020/10/SiM109.pdf>
- Fałda, G. (2010). *Modelowanie ekonomiczne procesów ekonomicznych*. Wydawnictwo KUL.
- Gadomska-Lila, K. (2011). Metodologia badań kultury organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 21(3), 11–25. <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0009.5746>
- Glinkowska, B. (2010). Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 234, 255–264. <https://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/286/255-264.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Głodek, Z. (1988). *Modelowanie i metody symulacyjne w rachunkowości*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gregorczyk, S., Mierzejewska, W., Sopińska, A., Wachowiak, P. i Tomaszewski, A. (2016). Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 287–302. <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2016.422.24>
- Hopej-Kamińska, M. i Kamiński R. (2009). Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna. *Przegląd Organizacji*, 3(830), 20–23. <https://doi.org/10.33141/po.2009.03.05>
- Huczek, M. (2013). Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 9–20. <https://bit.ly/3v0LixH>
- Jagodziński, A. i Knap, R. (2013). Metodologia badania kultury organizacyjnej. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 18, 102–115.
- Jezior, J. (2013). Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia. *Przegląd Socjologiczny*, 62(1), 117–138.
- Percy, E. (2009). *Strategiczne prognozowanie, modelowanie i symulacja*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Romanowska, M. i Mierzejewska, W. (red.). (2016). *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Smoliński, M., Kubisiak, P. i Zakrzewska, L. (2020). Chcesz przetrwać kryzys? Wzmocnij kulturę organizacyjną. *ICAN Management Review*, 5, 26–35. <https://www.ican.pl/a/chcesz-przetrwac-kryzys-wzmocnij-kulture-organizacyjna/D121s6Zd7>
- Stabryła, A. (red.). (2010). *Zarządzanie w kryzysie*. Mfiles.pl.
- Stabryła, A. (2012). Generalne formy postępowania badawczego w procesie projektowania. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 20(1), 167–180. <https://doi.org/10.25944/znmwse.2012.01.167180>
- Stańczyk, S. (2012). Metodyka badań kultury organizacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 272, 19–26.
- Starosta, A. (2014). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu antykryzysowym w przedsiębiorstwie*. Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem J. Kraśniaka. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. http://www.wbc.poznan.pl/Content/317003/Starosta_Anna_rozprawa_doktorska.pdf

Kompletna bibliografia dostępna jest w internetowej wersji czasopisma.

Marta Müller jest doktorantką w Szkole Doktorskiej Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego (dyscyplina naukowa: ekonomia i finanse) oraz absolwentką Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Jej zainteresowania badawcze dotyczą tematyki zachowań organizatorskich przedsiębiorstw, kultury organizacyjnej a także psychologii ekonomicznej.

POLECAMY

Wojciech Leoński i Roman Tylżanowski,
Instytucje otoczenia biznesu we współczesnej gospodarce

Instytucje otoczenia biznesu to podmioty, które oferują odpowiednio dobrane, dostosowane do kontekstu i godne zaufania rozwiązania dla osób chcących założyć działalność gospodarczą lub rozwinąć swój biznes. Organizacje te, współpracując ze sobą i z przedsiębiorcami, tworzą warunki umożliwiające wzrost konkurencyjności zarówno dla firm, jak i regionu. Celem monografii jest popularyzacja i zapoznanie czytelników z problematyką instytucji otoczenia biznesu w Polsce.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://ksiegarnia.difin.pl/ksiazki-naukowe/nauki-ekonomiczne/zarzadzanie/instytucje-otoczenia-biznesu-we-wspolczesnej-gospodarce>
Wydawnictwo: Difin, Warszawa, 2022.





Elżbieta
Stolarska-
-Szeląg

Aktywność zawodowa i sytuacja ekonomiczna osób z niepełnosprawnościami w świetle pandemii COVID-19

The professional activity and economic situation of people with disabilities in the light of the COVID-19 pandemic



Kinga
Jarząbek

Abstract

One of the most important activities of every human being is professional activity, but for people with disabilities the possibility to work has an additional dimension of social rehabilitation. Despite the existence of many forms of assistance and activities aimed at reducing the phenomenon of their exclusion from society, they still struggle with the problem of undertaking appropriate professional activity, with the COVID-19 pandemic adding to the already difficult situation. So what is the current professional activity and economic situation of people with disabilities?

In the context of the research gap, attempts have been made to answer the research question: Has the COVID-19 pandemic led to a deterioration in the level of professional activity of people with disabilities and their situation? The main objective of the study was to assess the economic situation of people with disabilities and their professional activity at two different times - before and during the COVID-19 pandemic. A research hypothesis was formulated, assuming that the COVID-19 pandemic had a negative impact on the professional activity of people with disabilities and their economic situation.

The article includes an analysis of the national literature on the subject, with an empirical part based on a secondary analysis of existing data. Descriptive statistics of the indicators of the tested variables were made together with an analysis of the normality of distributions using the Shapiro-Wilk test. An analysis with Student's t-tests and a two-factor analysis of variance in the 2x2 model were also performed. As a result of the statistical study, the research hypothesis was not confirmed.

Keywords: professional activity, unemployment, COVID-19 pandemic, economic situation of people with disabilities, exclusion

Wprowadzenie

Aktywność zawodowa osób z niepełnosprawnością ma ogromne znaczenie nie tylko w wymiarze społecznym, ale również ekonomicznym – podejmujący zatrudnienie zmniejszają koszty ich utrzymania przez państwo. Pomaga również wrócić do społeczeństwa, podnieść poczucie własnej wartości, jak również stanowi formę rehabilitacji społecznej. Problematyka dotycząca zatrudnienia i potrzeb osób z niepełnosprawnościami jest coraz częściej rozważana przez naukowców i praktyków. Zapewne wynika to z faktu, że jedna na sześć osób w Unii Europejskiej to osoba z niepełnosprawnością (Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, 2010). Niestety trudno określić precyzyjnie wymiar zjawiska z uwagi na odmiennie definiowanie niepełnosprawności w poszczególnych krajach. W praktyce informacje te oznaczają, że ponad 80 mln mieszkańców

Europy może zostać wykluczonych z życia społecznego i gospodarczego między innymi przez bariery w ich otoczeniu. Biorąc pod uwagę rozmiar problemu, bardzo ważne jest, aby podejmować inicjatywy na rzecz zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Tym samym zagadnienie to wpisuje się w nurt nauk ekonomicznych oraz zarządzaniu i jakości.

Pomimo istnienia wielu form pomocy skierowanych do osób z niepełnosprawnościami i prowadzenia działań mających na celu zmniejszenie zjawiska wykluczenia ich ze społeczeństwa, wciąż borykają się one z problemem podjęcia odpowiedniej pracy. Szczególnie w okresie pandemii COVID-19 mogły one być zagrożone wykluczeniem. Jak więc przedstawia się aktywność zawodowa i sytuacja ekonomiczna osób z niepełnosprawnościami? Artykuł obejmuje analizę krajowej literatury przedmiotu oraz część empiryczną opartą na wtórnej analizie danych zastanych i badaniach jakościowych w postaci studium przypadku. W kontekście luki badawczej starano się odpowiedzieć na następujące pytanie badawcze: Czy pandemia COVID-19 doprowadziła do spadku aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami i pogorszenia się ich sytuacji ekonomicznej?

Głównym celem badania była ocena sytuacji ekonomicznej osób z niepełnosprawnościami i ich aktywności zawodowej w dwóch obszarach czasowych – przed i w trakcie pandemii COVID-19. Na potrzeby badania sformułowano następującą hipotezę badawczą (H1): Pandemia COVID-19 wpłynęła negatywnie na aktywność zawodową osób z niepełnosprawnościami i na ich sytuację ekonomiczną.

Aspekt ekonomiczny i społeczny aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami

W literaturze aktywność zawodowa definiowana jest jako uczestnictwo jednostki w procesie produkcji społecznej, czyli wykonywanie pracy przynoszącej dochód dla całego społeczeństwa (Gawron i in., 2021, s. 49). Zaspokaja ona nie tylko podstawowe potrzeby człowieka, ale chroni również od nierównowag ekonomicznych i społecznych takich jak ubóstwo, bezrobocie czy wykluczenie.

Podjęcie aktywności zawodowej przez osoby z niepełnosprawnościami ma ogromne znaczenie z perspektywy aspektów ekonomicznych. Bezrobocie długookresowe rodzi bowiem negatywne skutki makroekonomiczne takie jak spadek PKB, nierówności w poziomie rozwoju poszczególnych obszarów kraju, spadek dochodów budżetowych i zwiększenie wydatków publicznych (Moreira, 2022). Natomiast likwidacja zjawiska bezrobocia wśród osób z niepełnosprawnościami wpływa na strukturę rozwoju gospodarczego kraju, wpisując się w ekonomiczne koncepcje pracy analizowanej z punktu widzenia towaru sprzedawanego na rynku pracy (Światała, 2016).

Procesy globalizacji i niż demograficzny powodują, że powinno się aktywizować zawodowo grupy

pasywne na rynku pracy, takie jak osoby z niepełnosprawnościami (Rymaniak i in., 2018). Negatywne zmiany stopy bezrobocia mogą doprowadzić do utraty dobrobytu gospodarstw domowych, co nie ogranicza się jedynie do wzrostu ubóstwa dochodowego, ale obejmuje również dobrobyt materialny i warunki życia (Ayala i in., 2022). Osoby z niepełnosprawnościami podejmujące zatrudnienie zmniejszają więc nie tylko koszty ich utrzymania przez państwo, ale również minimalizują ryzyko deprivacji materialnej w swoich gospodarstwach domowych.

Według Mikusińskiej (2008, s. 190–195) praca pozwala na uzyskanie pozycji w hierarchii społecznej i zdobycie uznania. Można więc wnioskować, że podejmowanie aktywności zawodowej przez osoby z niepełnosprawnościami redukuje koszty społeczne i ma charakter swoistej rehabilitacji społecznej. Dzięki pracy osoby z niepełnosprawnościami budują poczucie własnej wartości, zaczynają wierzyć w możliwość pokonywania barier, nawiązują kontakty z innymi ludźmi – zaspokajają szereg potrzeb psychicznych.

Uczestnictwo w społeczności i funkcjonowanie na rynku pracy przez osoby z niepełnosprawnościami jest niezbędne dla dobrej jakości życia. Korzyści związane są z polepszeniem się zdrowia i jakości życia, samostanowienia oraz ekspansji sieci społecznych (Millner i in., 2019). Badania wykazały również, że słabe więzi społeczne, które są efektem niekorzystnej sytuacji społecznej, nierówności i dyskryminacji, wpływają negatywnie na stan zdrowia człowieka (Kienzler i in., 2022).

Pracownicy z niepełnosprawnościami, jak wszyscy inni, mogą aspirować do rozwoju zawodowego, zdobywania kolejnych umiejętności, podejmowania nowych obowiązków. Jednak pojawia się wiele przeszkód, które utrudniają rozwój ich kariery w porównaniu z pracownikami pełnosprawnymi (Mithout, 2021).

Osoba z niepełnosprawnością, która podejmuje zatrudnienie, ma szansę zostać włączona w układ funkcjonalny organizacji, tak samo jak osoba pełnosprawna, jak również uczestniczyć w jej środowisku wewnętrznym, wchodzić w interakcje z każdym elementem środowiska pracy, zadaniami i procesami (Bąk-Grabowska, 2017). Tym samym problematyka aktywizacji osób z niepełnosprawnościami wpisuje się nie tylko w nurt nauk ekonomicznych, ale również nauk o zarządzaniu i jakości. Nauki o zarządzaniu i jakości zajmują się bowiem wszystkim, co wiąże się z kierowaniem potrzebami życia gospodarczego i społecznego (Sudoł, 2019).

Według Kobus-Ostrowskiej (2013) osobie z niepełnosprawnością praca pozwala na realizację działań w wymiarze społecznym, który ukazuje się w poczuciu zaistnienia w społeczeństwie oraz spełnienia i misji. Daje szansę na rehabilitację społeczną oraz na usprawnienie tych obszarów życia, z których być może została ona wykluczona. Osoby z niepełnosprawnością niepodjęjące aktywności zawodowej mogą borykać się z poczuciem niedowartościowania i wykluczenia ze społeczeństwa. Tymczasem mają one

takie samo prawo do pracy, jak każdy pełnosprawny obywatel. Niestety występuje wiele czynników, które powodują wycofanie się osób z niepełnosprawnością z aktywności zawodowej. Mają one zarówno podłoże psychologiczne, takie jak stres związany z akceptacją czy zmianą, jak i fizyczne, jak np. niemożność wykonywania określonych zawodów z uwagi na fizyczne mankamenty (Hampel i Gadzinowska, 2017). Część z tych przeszkód jest możliwa do pokonania dzięki takim działaniom jak:

- przystosowanie stanowiska pracy do wymagań osoby z niepełnosprawnością,
- prowadzenie akcji społecznych mających na celu zmianę stereotypowego myślenia o osobach z niepełnosprawnościami przez społeczeństwo – w tym przez pracodawców,
- umożliwienie osobom z niepełnosprawnościami kontaktu z doradcami zawodowymi już na etapie szkoły podstawowej, tak aby mogły odpowiednio dobrać ścieżkę kształcenia zawodowego pod kątem niepełnosprawności,
- wprowadzenie darmowej terapii psychologicznej, tak aby zminimalizować ich strach przed pracą i odrzuceniem.

Należy również pamiętać, że każda z niepełnosprawności cechuje się innym modelem, uwzględniającym różnorodność i charakteryzującym ją. Model medyczny niepełnosprawność ujmuje jako chorobę i deficyt jednostki. Model społeczny rozróżnia niepełnosprawność od uszkodzenia. Pozwala na zrozumienie, że niepełnosprawność to często stan izolacji i wykluczenia ze społeczeństwa oraz aktywności zawodowej. Według niego osoba z niepełnosprawnością nie staje się nią przez swoją niedyspozycję, a przez reakcję społeczeństwa na nią. To społeczeństwo powoduje niepełnosprawność danej jednostki poprzez brak akceptacji lub odrzucenie jej. W modelu funkcjonalnym oddziałują na siebie czynniki społeczne, biologiczne i osobowościowe, a osoba z niepełnosprawnością nie może być wydajna i aktywna (Tikhonov, 2020).

Powinno się wymagać od pracodawców zrozumienia i pełnej akceptacji każdej z niepełnosprawności, podobnie jak na przykład pracowników pełnosprawnych obcych kulturowo. Niepełnosprawnością wymagającą zrozumienia zachowań i interakcji, posiadającą swego rodzaju *savoir-vivre*, jest Kultura Głuchych. Dla tych osób poczucie tożsamości i wspólnota w obrębie innych Głuchych stanowi bardzo istotny element życia. Poza językiem migowym istnieje wiele sposobów komunikacji z nimi, takich jak czytanie z ruchu warg, pisanie wiadomości tekstowych w formie elektronicznej, pisanie na kartce czy też kontakt za pomocą mimiki, mowy ciała i gestów. Osoby z wadą słuchu chętnie pozyskują wiedzę teoretyczną i praktyczną. Tak jak słyszący, mogą być specjalistami w określonych zawodach. Potrafią czytać i pisać, chociaż często posługują się zmienionym szykiem zdania, co wynika z faktu, że w języku migowym jest on inny niż w języku polskim (Iwanicka i Iwanicki, 2018). Dlaczego więc pojawiają się problemy z zatrudnieniem osób Głuchych lub niedo-słyszących? Wynikają one przede wszystkim z uprze-

dzeń pracodawców, którzy boją się braku komunikacji i zrozumienia, a w konsekwencji obcowania z nimi.

Kolejną grupą dyskryminowaną przez pracodawców z uwagi na złożoność choroby, są osoby z niepełnosprawnością psychiczną. Jak podaje World Health Organization w 2019 roku prawie miliard osób na całym świecie miało problem z zaburzeniami psychicznymi. W pierwszym roku pandemii COVID-19 liczba zmagających się z depresją wzrosła o ponad 25% (WHO, 2022). Globalna pandemia dotknęła osoby z niepełnosprawnościami nie tylko pod względem dostępu do opieki zdrowotnej, ale także usług, sieci wsparcia, zdolności do zachowania aktywności fizycznej i zawodowej (Czeisler i in., 2021; Jesus i in., 2021). Problemy pogłębia sytuacja geopolityczna, m.in. konflikt zbrojny w Ukrainie, zmiany klimatyczne i szerzące się nierównowagi ekonomiczne. Podczas wojny więzi społeczne są często osłabiane, ponieważ przemoc i trudności społeczno-ekonomiczne zakłócają życie ludzi i relacje społeczne. Można więc zadać pytanie, ile aktualnie jest osób wymagających pomocy psychologa bądź psychiatry, a nieudających się po nią. Następstwa globalizacji, jak i sposób i tempo życia będą prowadziły do szerzenia się chorób psychicznych. W związku z tym instytucje państwowe powinny jak najszybciej stworzyć plany aktywizacji zawodowej dla osób z tym rodzajem niepełnosprawności.

Metodyka i opis badania

Z powodu narastającej skali problemu, jakim jest przyrost liczby osób z niepełnosprawnościami, analiza ich sytuacji zawodowej i ekonomicznej jest niezwykle ważnym i aktualnym problemem dotyczącym nauk o zarządzaniu i jakości oraz ekonomicznych. Co prawda powstało już wiele opracowań, w których dokonano analizy sytuacji ekonomicznej i zbadano współczynnik aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami oraz jej wpływ na rehabilitację społeczną, brakuje natomiast opracowań pokazujących te kwestie w świetle pandemii COVID-19.

Głównym celem badania była ocena sytuacji ekonomicznej osób z niepełnosprawnościami i ich aktywności zawodowej w dwóch obszarach czasowych – przed i w trakcie pandemii COVID-19. Postawione zostało pytanie badawcze: Czy pandemia COVID-19 doprowadziła do spadku aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami i pogorszenia się ich sytuacji ekonomicznej?

Na potrzeby badania sformułowano hipotezę badawczą (H1): Pandemia COVID-19 wpłynęła negatywnie na aktywność zawodową osób z niepełnosprawnościami i na ich sytuację ekonomiczną.

W badaniu wykorzystana została metoda analizy wtórnej danych zastanych. W naukach społecznych wtórna analiza danych zastanych pozwala na wnioskowanie i porównywanie na podstawie ponownej analizy danych pierwotnych. Dane pierwotne zawarte w opracowaniu dotyczące sytuacji osób z niepełnosprawnościami pochodzą z raportu *Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności* (BAEL).

Wybór metody uwarunkowany był możliwością stworzenia opracowania mającego na celu uzyskanie zwiększonego nasycenia danych i wykonania dodatkowej analizy wpływu pandemii COVID-19 na sytuację ekonomiczną osób z niepełnosprawnościami, co daje opracowaniu dodatkowy atut i zwiększa jego aktualność. Dzięki analizie wtórnej można generować i syntetyzować wiele różnorodnych badań w jednym, tak aby dostęp do analizy był pełniejszy i czytelniejszy (Borowska-Beszta i in., 2017). Próba kwartalna BAEL w latach 2016–2021 liczyła średnio 55 380 gospodarstw domowych łącznie i była dzielona losowo na 13 równych próbek tygodniowych (średnio 4260). Kwartalnie badano ponad 30 tysięcy gospodarstw domowych oraz około 70 000 osób w wieku 15 lat i więcej.

Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) przeprowadzane jest kwartalnie metodą reprezentacyjną, polegającą na zastąpieniu badania pełnego badaniem częściowym realizowanym na próbie losowej umożliwiającej uogólnianie wyników na populację generalną. W BAEL stosowana jest metoda obserwacji ciągłej (ruchomy tydzień badania), która polega na tym, że w każdym z 13 tygodni kwartału badana jest 1/13 kwartalnej próby gospodarstw domowych. Przy zastosowaniu takiej metody obserwacji wyniki ilustrują sytuację na rynku pracy w okresie całego kwartału (a tym samym i sytuację w całym roku). Okresem referencyjnym przyjętym w BAEL jest tydzień badany (tydzień obserwacji), czyli kolejne 7 dni od poniedziałku do niedzieli. Badanie ankietowe przeprowadza się w ciągu 7 dni następujących po tygodniu wyznaczonym do obserwacji. Tygodniowy okres referencyjny dotyczy większości zmiennych pozyskiwanych w ramach BAEL, natomiast niektóre zmienne odnoszą się do innych okresów obserwacji, ale wówczas jest to wyraźnie zaznaczone w treści pytania sformułowanego dla takiej zmiennej.

Do grupy osób z niepełnosprawnościami zaliczono osoby, które ukończyły 16 rok życia i stosownie do Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2016 r., poz. 2046, z późn. zm.) (2016) posiadają orzeczenie o stopniu niepełnosprawności lub orzeczenie równoważne.

Do badań zastosowane zostały wyniki BAEL dotyczące w szczególności takich kategorii jak:

- a) liczba osób aktywnych zawodowo (obejmująca wszystkie osoby w wieku 15 lat i więcej uznane za pracujące lub bezrobotne, zgodnie z definicjami podanymi poniżej);
- b) liczba osób pracujących (wszystkie osoby w wieku 15 lat i więcej, które w okresie badanego tygodnia wykonywały przez co najmniej 1 godzinę pracę przynoszącą zarobek lub dochód, pomagały (bez wynagrodzenia) w prowadzeniu rodzinnego gospodarstwa rolnego lub rodzinnej działalności gospodarczej poza rolnictwem, miały pracę, ale jej nie wykonywały z powodu choroby, urlopu macierzyńskiego, urlopu rodzicielskiego lub wypoczynkowego lub z innych powodów, a także zgodnie

z międzynarodowymi standardami zaliczani są tu również uczniowie, z którymi zakłady pracy lub osoby fizyczne zawarły umowę o naukę zawodu lub przyuczenie do określonej pracy, jeżeli otrzymywali wynagrodzenie;

- c) liczba osób bezrobotnych (osoby w wieku 15–74 lata, które spełniły jednocześnie trzy warunki:
 - w okresie badanego tygodnia nie były osobami pracującymi,
 - aktywnie poszukiwały pracy, tzn. podjęły konkretne działania w ciągu 4 tygodni (wliczając jako ostatni – tydzień badany), aby znaleźć pracę,
 - były gotowe (zdolne) podjąć pracę w ciągu dwóch tygodni następujących po tygodniu badanym.

Do bezrobotnych zostały zaliczone także osoby, które nie poszukiwały pracy, ponieważ miały pracę załatwioną i oczekiwały na jej rozpoczęcie przez okres nie dłuższy niż 3 miesiące oraz były gotowe tę pracę podjąć.

- d) liczba osób biernych zawodowo (wszystkie osoby w wieku 15 lat i więcej, które nie zostały zaklasyfikowane jako pracujące lub bezrobotne).

Na podstawie danych BAEL dotyczących powyższych wielkości obliczono wskaźniki wykorzystywane w dalszych analizach:

- współczynnik aktywności zawodowej – liczony jako procentowy udział aktywnych zawodowo danej kategorii w ogólnej liczbie ludności danej kategorii;
- wskaźnik zatrudnienia – procentowy udział pracujących danej kategorii w ogólnej liczbie ludności danej kategorii;
- stopa bezrobocia – procentowy udział bezrobotnych danej kategorii w liczbie aktywnych zawodowo danej kategorii (GUS, 2018, s. 21–22).

Analiza statystyczna

Celem weryfikacji hipotezy badawczej wykonano analizy statystyczne w programie IBM SPSS Statistics 28. W pierwszej kolejności obliczono statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych wraz z przeprowadzeniem analizy normalności rozkładów za pomocą testu Shapiro–Wilka. W drugim kroku za pomocą testów t-Studenta porównano współczynnik aktywności zawodowej, wskaźnik zatrudnienia oraz stopę bezrobocia występujące wśród osób z niepełnosprawnościami, z podziałem na okres przed występowaniem pandemii (lata 2016–2018) oraz w jej trakcie (2019–2021).

Następnie wykonano dwuczynnikową analizę wariancji w modelu 2x2, w którym porównano zmienne zależne od okresu występowania pandemii COVID-19 (2016–2018 vs. 2019–2021) a także posiadania orzeczenia o niepełnosprawności (osoby pełnosprawne vs. z niepełnosprawnościami). W przypadku subiektywnej oceny sytuacji materialnej porównano dodatkowo częstotliwość wskazywania na poszczególne odpowiedzi. Za poziom istotności w niniejszej pracy przyjęto próg $\alpha = 0,05$.

Statystyki opisowe

W tabeli 1 zaprezentowano statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych w latach 2016–2021, które pobrano ze strony GUS (b.d.). Dodatkowo przeprowadzono analizy rozkładów normalności poszczególnych wskaźników z wykorzystaniem testu Shapiro–Wilka (W). Jedynie w przypadku współczynnika aktywności zawodowej zaobserwowano istotne statystycznie odchylenie od rozkładu normalnego ($p < 0,05$), które mogło wynikać ze zbyt dużej koncentracji wyników wokół średniej. Jednakże z uwagi na cel, jakim było prześledzenie interakcji między okresem występowania pandemii

oraz wnioskowaniem w zakresie zmiany sytuacji ekonomicznej i aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami i pełnosprawnych, przyjęto możliwość przeprowadzenia analiz parametrycznych. Decyzję tę podjęto również na podstawie badań, w których wykazano, że wyniki analiz wariacji są niezależne od normalności rozkładu (Schmider i in., 2010).

W tabeli 2 przedstawiono wyniki analiz różnicowania poszczególnych wskaźników zmiennych testowanych w próbie pobranej dla osób z niepełnosprawnościami przed pandemią (lata 2016–2018) i w trakcie pandemii (lata 2019–2021). Przeprowadzone badania potwierdziły, że okres pandemii istotnie różnicował średni miesięczny dochód, a także udział wydatków

Tabela 1

Statystyki opisowe wskaźników zmiennych testowanych wraz z testami normalności Shapiro–Wilka

	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
Współczynnik aktywności zawodowej [%]	53,69	54,70	27,77	−0,03	−2,39	20,40	81,00	0,68	< 0,001
Stopa bezrobocia [%]	6,05	5,70	2,54	0,95	0,58	3,20	11,60	0,93	0,402
Średni miesięczny dochód [zł]	1653,83	1629,00	255,70	0,30	−0,52	1254	2116	0,98	0,963
Udział wydatków w dochodzie [%]	69,96	70,00	4,98	0,03	−1,13	62,50	77,50	0,97	0,911
% wskazań subiektywnej oceny sytuacji materialnej									
Dobra	16,65	15,30	6,58	0,38	−0,86	7,40	27,00	0,94	0,551
Raczej dobra	21,01	21,30	4,26	−0,21	−0,84	14,10	27,30	0,97	0,926
Przeciętna	50,59	52,05	5,50	−0,74	−0,56	40,90	57,30	0,91	0,295
Raczej zła	8,77	8,75	3,70	0,32	−0,88	3,90	14,70	0,95	0,645
Zła	2,99	2,45	1,86	0,89	0,04	0,90	6,60	0,92	0,344

Uwaga. *M* – średnia z badanego okresu, *Me* – mediana, *SD* – odchylenie standardowe, *Sk.* – skośność, *Kurt.* – kurtoza, *Min.* – wartość minimalna w badanym okresie, *M* – wartość maksymalna w badanym okresie, *W* – test normalności Shapiro–Wilka, *p* – poziom istotności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*. Archiwum z lat 2016–2021, GUS, b.d. Pobrano 16.09.2022 z <https://stat.gov.pl>

Tabela 2

Różnicowanie wskaźników aktywności zawodowej, ekonomicznej oraz subiektywnej oceny sytuacji materialnej przed i w trakcie pandemii wśród osób z niepełnosprawnościami

Zmienna testowana	Przed COVID-19		W trakcie COVID-19		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Współczynnik aktywności zawodowej [%]	28,00	1,08	26,40	5,23	0,52	0,652
Stopa bezrobocia [%]	9,37	2,20	6,37	1,04	2,13	0,100
Średni miesięczny dochód [zł]	1351,00	89,72	1624,67	116,38	−3,23	0,032
Udział wydatków w dochodzie [%]	74,50	3,10	67,13	2,61	3,15	0,035
% wskazań subiektywnej oceny sytuacji materialnej						
Dobra	9,80	2,69	14,80	0,99	−2,42	0,094
Raczej dobra	15,80	1,65	20,60	0,85	−3,66	0,035
Przeciętna	56,10	1,04	52,05	0,35	5,08	0,015
Raczej zła	13,07	2,17	9,65	0,64	2,07	0,131
Zła	5,27	1,40	2,85	0,92	2,09	0,127

Uwaga. *M* – średnia z badanego okresu, *SD* – odchylenie standardowe, *p* – poziom istotności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*. Archiwum z lat 2016–2021, GUS, b.d. Pobrano 16.09.2022 z <https://stat.gov.pl>

Aktywność zawodowa i sytuacja ekonomiczna...

w dochodzie. W wyniku analizy wykazano, że osoby z niepełnosprawnościami w okresie pandemii COVID-19 uzyskiwały średnio o 300 zł wyższy dochód w gospodarstwie domowym, a także odnotowywały średnio o 7,5% niższy udział wydatków w osiąganym dochodzie. Oznacza to, że w tym czasie sytuacja materialna osób z niepełnosprawnością uległa częściowej poprawie. Nie stwierdzono natomiast istotnych zmian w zakresie aktywności zawodowej i bezrobocia. Obserwując subiektywną ocenę sytuacji materialnej stwierdzono, że osoby z niepełnosprawnością w okresie pandemii określały swoją sytuację jako raczej dobrą, podczas gdy przed pandemią istotnie częściej określały ją jako przeciętną.

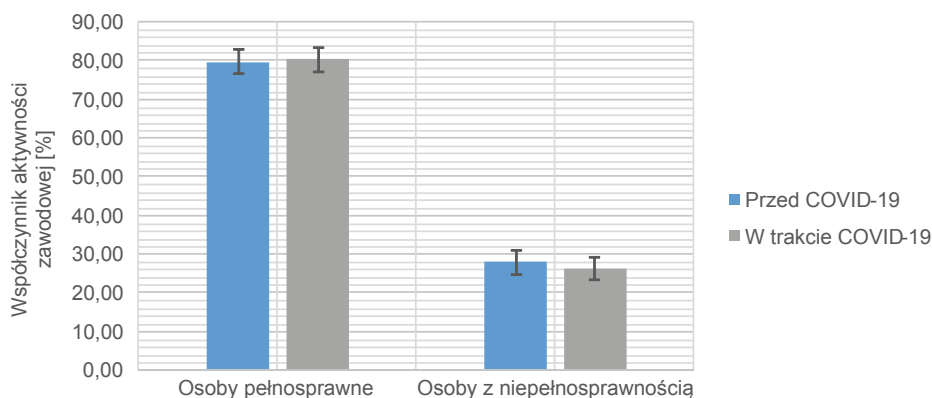
Analiza współczynnika aktywności zawodowej (rysunek 1) wykazała istotne statystycznie różnice jedynie w przypadku orzeczenia o niepełnosprawności, $F(1,8) = 1157,07$; $p < 0,001$. Wykazano, że był on trzykrotnie wyższy wśród osób bez orzeczenia ($M = 80,17\%$; $SD = 0,56\%$) w porównaniu do osób z orzeczoną niepełnosprawnością ($M = 27,20\%$;

$SD = 3,49\%$). Oznacza to, że osoby bez orzeczenia o niepełnosprawności były bardziej aktywne zawodowo w latach 2016–2021, podczas gdy wśród osób z niepełnosprawnością jedynie 1/3 podejmowała wówczas pracę. Badanie wykazało, że zarówno u osób pełnosprawnych ($p = 0,743$), jak i z niepełnosprawnościami ($p = 0,511$) współczynnik aktywności nie był istotnie zależny od pandemii COVID-19.

Analizując wyniki dla zmiany stopy bezrobocia w zależności od okresu pandemii oraz orzeczenia o niepełnosprawności (rysunek 2), stwierdzono istotny statystycznie efekt główny okresu pandemii, $F(1,8) = 8,31$; $p = 0,020$ oraz posiadania orzeczenia o niepełnosprawności, $F(1,8) = 21,40$; $p = 0,002$. Nie stwierdzono natomiast istotnej interakcji między czynnikami ($p = 0,372$). Zauważono, że stopa bezrobocia przed pandemią była istotnie wyższa ($M = 7,18\%$; $SD = 2,86\%$) niż w trakcie pandemii ($M = 4,93\%$; $SD = 1,72\%$). Z kolei w ciągu lat 2016–2021 populacja osób pełnosprawnych wykazywała niższą stopę bezrobocia ($M = 4,24\%$;

Rysunek 1

Średnia zmiana współczynnika aktywności zawodowej w zależności od okresu pandemii oraz orzeczenia o niepełnosprawności

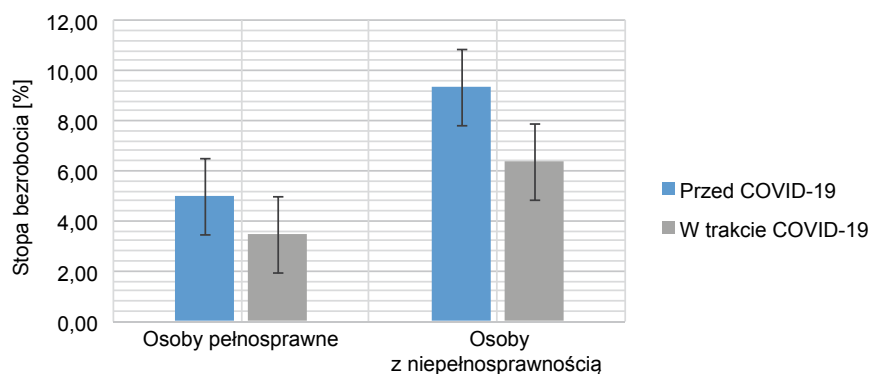


Uwaga. Słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności dla średnich wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Aktywność ekonomiczna ludności Polski. Archiwum z lat 2016–2021, GUS, b.d. Pobrano 16.09.2022 z <https://stat.gov.pl>

Rysunek 2

Średnia zmiana stopy bezrobocia w zależności od okresu pandemii oraz orzeczenia o niepełnosprawności



Uwaga. Słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności dla średnich wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Aktywność ekonomiczna ludności Polski. Archiwum z lat 2016–2021, GUS, b.d. Pobrano 16.09.2022 z <https://stat.gov.pl>

$SD = 1,13\%$) niż osoby z niepełnosprawnością ($M = 7,87\%$; $SD = 2,25\%$). Oznacza to, że w latach 2016–2021 w obu badanych grupach wystąpił spadek stopy bezrobocia, jednakże przeciętny jej poziom był blisko dwukrotnie wyższy wśród osób z niepełnosprawnościami.

Średni miesięczny dochód (rysunek 3) okazał się być istotnie statystycznie zróżnicowany zarówno przez okres trwania COVID-19, $F(1,8) = 24,64$; $p = 0,001$, jak i przez orzeczenie o niepełnosprawności, $F(1,8) = 28,08$; $p = 0,001$. Nie wystąpił efekt interakcji między czynnikami ($p = 0,568$). Zauważono, że średni miesięczny dochód wzrósł w obu grupach podczas pandemii średnio o 300 zł brutto ($M = 1809,33$; $SD = 227,44$) w porównaniu do okresu przed pandemią ($M = 1498,33$; $SD = 184,62$). Ponadto osoby bez orzeczenia o niepełnosprawności zarabiały średnio 350 zł brutto więcej ($M = 1819,83$; $SD = 215,88$) w porównaniu do osób z orzeczeniem

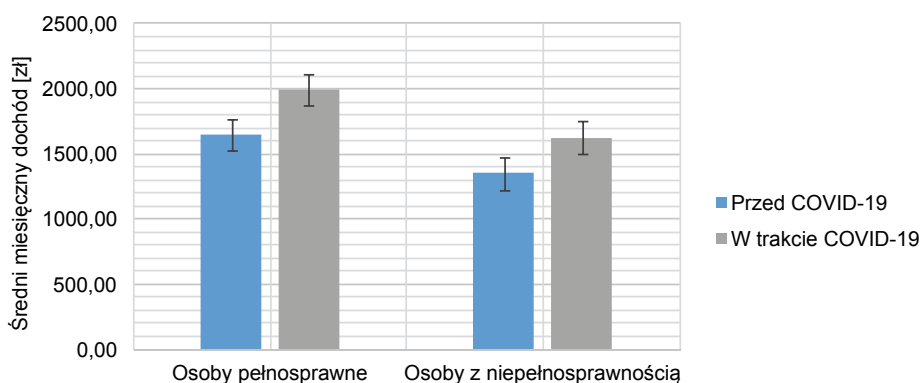
($M = 1487,83$; $SD = 176,36$). Oznacza to, że w okresie pandemii w obu badanych grupach wzrosły dochody w sposób względnie równomierny, jednakże zarobki osób pełnosprawnych zawsze były wyższe.

Zweryfikowano również zmianę w zakresie udziału wydatków w dochodzie (rysunek 4), który okazał się być zależny jedynie od wystąpienia pandemii COVID-19 – $F(1,8) = 19,50$; $p = 0,002$. Nie stwierdzono natomiast istotnych różnic w zależności od orzeczenia o niepełnosprawności ($p = 0,364$) oraz interakcji czynników ($p = 0,780$).

Obserwując uzyskane wyniki potwierdzono, że wydatki w dochodzie miesięcznym uległy obniżeniu w trakcie trwania pandemii COVID-19 ($M = 66,02\%$; $SD = 2,91\%$) w porównaniu do okresu przed nią ($M = 73,90\%$; $SD = 2,96\%$). Oznacza to, że zarówno osoby pełnosprawne jak i z niepełnosprawnościami wydawały około 8% mniej osiąganego dochodu w ciągu miesiąca.

Rysunek 3

Średnia zmiana miesięcznego dochodu w zależności od okresu pandemii oraz orzeczenia o niepełnosprawności

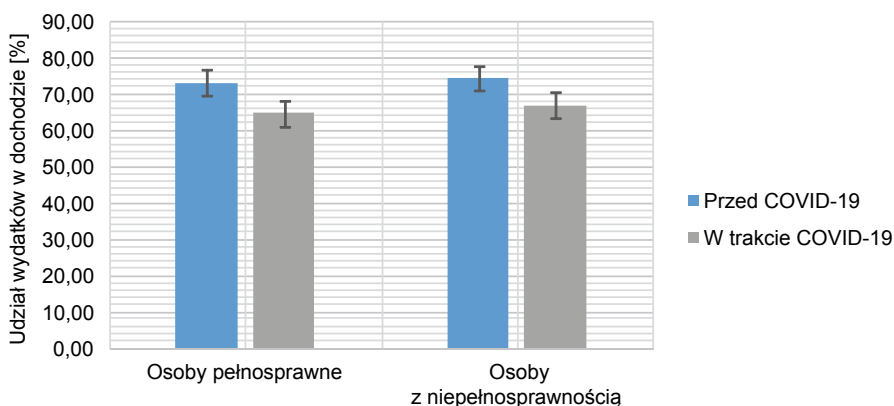


Uwaga. Słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności dla średnich wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*. Archiwum z lat 2016–2021, GUS, b.d. Pobrano 16.09.2022 z <https://stat.gov.pl>

Rysunek 4

Średnia zmiana udziału wydatków w dochodzie miesięcznym w zależności od okresu pandemii oraz orzeczenia o niepełnosprawności

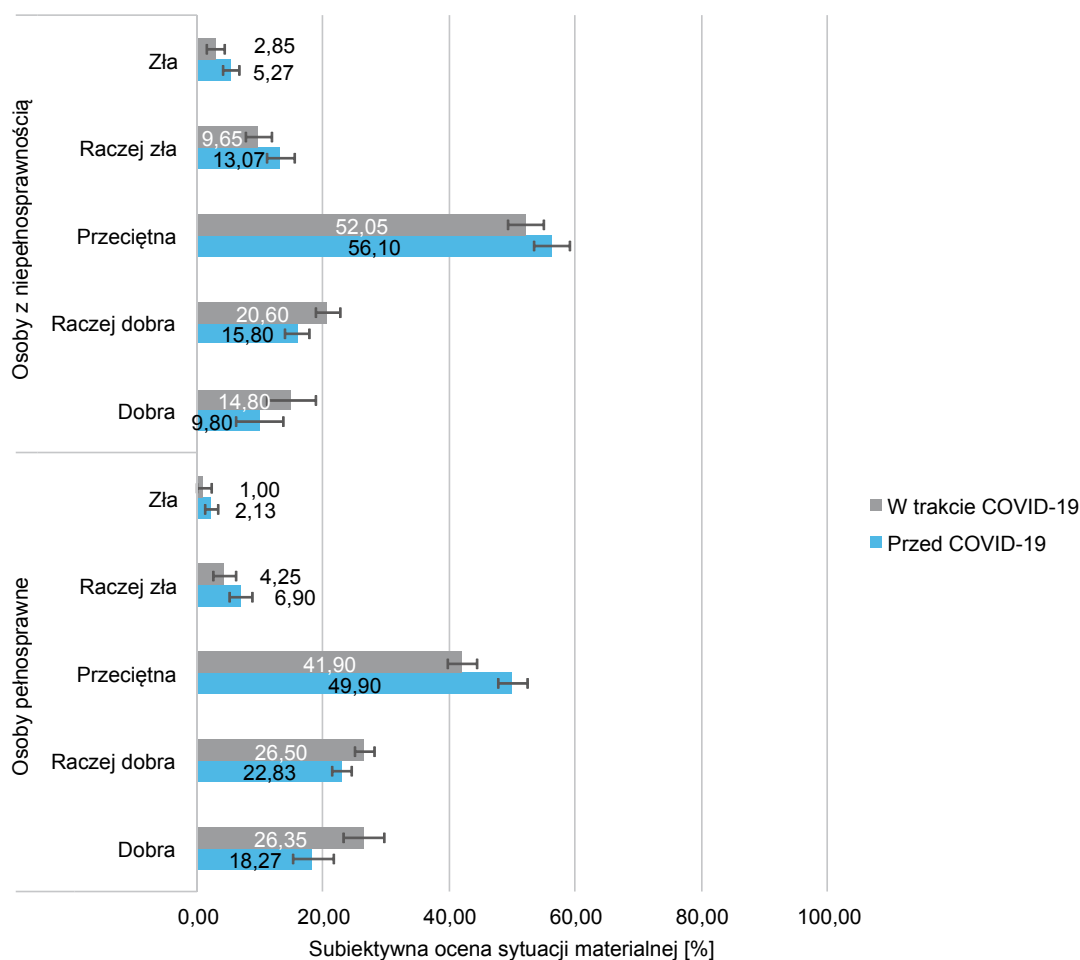


Uwaga. Słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności dla średnich wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*. Archiwum z lat 2016–2021, GUS, b.d. Pobrano 16.09.2022 z <https://stat.gov.pl>

Rysunek 5

Srednia zmiana subiektywnej oceny sytuacji materialnej w zaleznosci od pandemii oraz posiadania orzeczenia o niepełnosprawności



Uwaga. Słupki błędów stanowią 95% przedziały ufności dla średnich wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*. Archiwum z lat 2016–2021, GUS, b.d. Pobrano 16.09.2022 z <https://stat.gov.pl>

Ostatnia z przeprowadzonych analiz (rysunek 5) dotyczyła porównania subiektywnej oceny sytuacji materialnej w zależności od posiadania orzeczenia o niepełnosprawności oraz od wystąpienia pandemii COVID-19.

Uzyskano istotny statystycznie efekt interakcji między oceną sytuacji materialnej a posiadaniem orzeczenia o niepełnosprawności $F(4,24) = 34,83$; $p < 0,001$ a także między oceną sytuacji materialnej a pandemią COVID-19, $F(4,24) = 15,33$; $p = 0,005$. Wszystkie opisane efekty były istotnie statystycznie różne na poziomie $p < 0,05$ z uwzględnieniem poprawki Bonferroniego na próg istotności przy wielokrotności porównań. W trakcie pandemii COVID-19 większy odsetek osób badanych określał swoją sytuację jako dobrą oraz raczej dobrą, natomiast przed pandemią istotnie częściej wskazywano na oceny typu zła, raczej zła i przeciętna. Z kolei w zakresie różnic wynikających z orzeczenia o niepełnosprawności

stwierdzono, że osoby posiadające je istotnie częściej oceniały swoją sytuację jako przeciętną (8% częściej), raczej dobrą (5,7% częściej) oraz dobrą (2,5% częściej) w porównaniu do osób niemających orzeczenia. Osoby pełnosprawne istotnie częściej wskazywały na odpowiedzi typu zła (10% częściej) i raczej zła (6,5% częściej).

Wyniki badań

Analiza poziomu aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami z okresu przed i w trakcie pandemii COVID-19 uwzględniająca mierniki takie jak wskaźnik zatrudnienia oraz współczynnik aktywności zawodowej nie wykazała istotnych różnic pomiędzy badanymi wariantami czasowymi. Pandemia okazała się mieć natomiast pozytywny wpływ na stopę bezrobocia, która w latach 2016–2018 u osób z niepełnosprawnościami była istotnie wyższa (średnio 7,18%) niż w latach 2019–2021 (4,93%).

Dodatkowe analizy wykazały, że wskaźnik aktywności zawodowej wśród osób z niepełnosprawnościami był trzykrotnie niższy niż u osób pełnosprawnych. Oznacza to, że osoby bez orzeczenia o niepełnosprawności były bardziej aktywne zawodowo w latach 2016–2021, podczas gdy wśród osób z orzeczeniem jedynie jedna trzecia podejmowała aktywność zawodową. Osoby bez orzeczenia wykazywały również niższą stopę bezrobocia niż osoby z niepełnosprawnością. W latach 2016–2021 w obu badanych grupach wystąpił spadek stopy bezrobocia, jednakże przeciętny jej poziom był blisko dwukrotnie wyższy wśród osób z niepełnosprawnością.

Badania nie potwierdziły zatem hipotezy w kwestii dotyczącej negatywnego wpływu pandemii COVID-19 na aktywność zawodową osób z niepełnosprawnościami. Wykazano natomiast istotne różnice pomiędzy aktywnością zawodową osób z orzeczeniem o niepełnosprawności oraz osób bez takiego orzeczenia.

Drugi obszar badawczy – sytuacja ekonomiczna gospodarstw domowych – analizowany był pod kątem dochodów i wydatków z budżetów gospodarstw, w których zamieszkiwały osoby z niepełnosprawnością w latach 2016–2018 oraz 2019–2021. Do badań wykorzystano również dane dotyczące subiektywnej oceny tej sytuacji. Okres pandemii istotnie różnił średni miesięczny dochód a także udział wydatków w dochodzie osób z niepełnosprawnościami. W okresie pandemii wykazywały one średnio o 300 zł wyższy dochód w gospodarstwie domowym, a także odnotowywały średnio 7,5% niższy udział wydatków w osiąganym dochodzie.

W wyniku porównania sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych, w których zamieszkiwały osoby z niepełnosprawnościami z gospodarstwami osób pełnosprawnych, okazało się, że średni miesięczny dochód wzrósł w obu grupach w czasie pandemii średnio o 300 zł brutto w stosunku do okresu przed nią. Oznacza to, że podczas pandemii COVID-19 w obu badanych grupach dochody wzrosły w sposób względnie równomierny, jednakże zarobki osób pełnosprawnych zawsze były wyższe. Dodatkowo zarówno osoby pełnosprawne jak i z niepełnosprawnościami wydawały wówczas około 8% mniej osiąganego dochodu w ciągu miesiąca.

Analiza sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych osób z niepełnosprawnościami w latach 2016–2018 oraz 2019–2021 nie potwierdziła postawionej hipotezy. Co więcej, w okresie pandemii ich sytuacja materialna uległa częściowej poprawie.

Potwierdzenia otrzymanych wyników można upatrywać w analizie subiektywnej oceny materialnej gospodarstw domowych, która została dokonana w zależności od tego czy w gospodarstwie zamieszkuje osoba z niepełnosprawnością oraz od wystąpienia pandemii COVID-19. Stwierdzono, że w trakcie pandemii większy odsetek osób badanych określał swoją sytuację jako dobrą oraz raczej dobrą, natomiast przed pandemią istotnie częściej wskazywano na oceny typu zła, raczej zła i przeciętna.

Podsumowanie

W artykule poruszono bardzo ważny i aktualny temat, jakim jest aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnościami. Niepełnosprawność jest zjawiskiem naturalnym, towarzyszącym ludzkości od wieków. W związku z faktem, że społeczeństwo Polski starzeje się, należy aktywizować zawodowo wszystkie grupy społeczne. Pomimo tego osoby z niepełnosprawnościami są wciąż często wykluczone. Jeżeli niepełnosprawność jest widoczna, pełnosprawni mogą czuć się skępowani w kontaktach z osobami z niepełnosprawnościami. Jedną z szans na rehabilitację społeczną dla osób z niepełnosprawnościami jest podjęcie aktywności zawodowej, która pozwala na zapomnienie o chorobie, samorealizację i zwiększenie poczucia własnej wartości.

Osoby z niepełnosprawnościami rezygnują z aktywności zawodowej zarówno z przyczyn o podłożu psychologicznym, jak i fizycznym. Te drugie są z pozoru łatwe do wyeliminowania. Pomagają w tym jednostki oferujące dofinansowanie służące przystosowaniu miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością a także pracodawcy, którzy decydują się na zatrudnienie takich pracowników i zrobienie wszystkiego, aby mogli oni w pełni wykorzystać posiadane kwalifikacje i pracować wydajnie. Osobom z niepełnosprawnościami należy także zapewnić możliwość konsultowania swojej ścieżki zawodowej z doradcą już od początku procesu edukacji.

Jak wykazano w artykule, w trakcie pandemii COVID-19 aktywność zawodowa i sytuacja materialna osób z niepełnosprawnościami poprawiła się, a stopa bezrobocia była istotnie wyższa przed pandemią niż w jej trakcie. Może być to spowodowane ogólnym trendem, gdyż od 2015 roku w Polsce stale zmniejsza się wysokość bezrobocia wśród kobiet i mężczyzn.

Niestety analiza ukazała również niekorzystne tendencje. W dalszym ciągu mamy problem z dyskryminacją osób z niepełnosprawnościami w kwestii zarobków – zarabiają mniej niż osoby pełnosprawne, pomimo że pracodawcy otrzymują dofinansowania do kosztów ich zatrudnienia. W związku z tym zostały dostrzeżone przyszłe kierunki badań, obejmujące próbę stworzenia elementów systemu polityki społecznej, które pozwolą na ograniczenie lub całkowite wyeliminowanie ekonomicznego i społecznego dyskryminowania osób z niepełnosprawnościami.

Bibliografia

Ayala, L., Martín-Román, J. i Navarro, C. (2022). Unemployment shocks and material deprivation in the European Union: A synthetic control approach. *Economic Systems*, 101053. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.101053>

Bąk-Grabowska, D. (2017). Materialne warunki pracy pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 499, 11–20.

Borowska-Beszta, B., Bartnikowska, U. i Ćwirynkała, K. (2017). Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: Przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodolo-

gicznych. *Jakościowe Badania Pedagogiczne*, t. 2, 1, 5–24. <https://wnus.edu.pl/jbp/pl/issue/499/article/8203/>

Czeisler, M. É., Board, A., Thierry, J. M., Czeisler, C. A., Rajaratnam, S. M. W., Howard, M. E. i Clarke, K. E. N. (2021). Mental health and substance use among adults with disabilities during the COVID-19 pandemic — United States. *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 70(34), 1142–1149. <http://dx.doi.org/10.15585/mmwr.mm7034a3>

Gawron, G., Klimczuk, A. i Szweða-Lewandowska, Z. (2021). *Starzenie się populacji. Aktywizacja, koprodukcja i integracja społeczna osób starszych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. <https://doi.org/10.31261/PN.4035>

GUS. (2018). *Zeszyt metodologiczny. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności*. https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5818/3/1/1/zeszyt_metodologiczny_bael.pdf

GUS. (b.d.). *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*. Archiwum z lat 2016–2021. Pobrano 16.09.2022 z <https://stat.gov.pl>

Hampel, K. i Gadzinowska, Ż. (2017). *Zarządzanie ryzykiem na stanowisku pracy zajmowanym przez osobę z orzeczoną niepełnosprawnością*. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. *Pragmata tes Oikonomias*, 11, 93–107. <http://dx.doi.org/10.16926/pto.2017.11.07>

Iwanicka, B. i Iwanicki J. (2018). Kultura głuchych a technologie wspomagające słyszenie. Między cybergizacją a luddyzacją osób z wadami słuchu. *Kultura Współczesna*, 3(102), 131–145. <http://doi.org/10.26112/kw.2018.102.11>

Jesus, T. S., Bhattacharjya, S., Papadimitriou, C., Bogdanova, Y., Bentley, J., Arango-Lasprilla, J. C. i Kamalakannan, S. (2021). Lockdown-related disparities experienced by people with disabilities during the first wave of the COVID-19 pandemic: scoping review with thematic analysis. *International Journal of Environment Research Public Health*, 18(12), 6178. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126178>

Kienzler, H., Mitwalli, S. i Cicek, M. (2022). The experience of people with psychosocial disabilities of living independently and being included in the community in war-affected settings: A review of the literature. *International Journal of Law and Psychiatry*, 81, 101764. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2021.101764>

Kobus-Ostrowska, D. (2013). Instrumenty aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych w Polsce – stan i potrzeby. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias*, 7, 99–112. http://www.bg.ajd.czest.pl/wydawnictwo/pragmata_7.pdf

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. (2010, 15 listopada). *Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności 2010–2020: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier*.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0636&from=en>

Mikusińska, A. (2008). *Socjologia. Przewodnik encyklopedyczny*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Millner, U. C., Woods, T., Furlong-Norman, K., Rogers, E. S., Rice, D. i Russinova, Z. (2019). Socially valued roles, self-determination, and community participation among individuals living with serious mental illnesses. *American Journal of Community Psychology*, 63(1–2), 32–45. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12301>

Mithout, A. L. (2021). From equal access to employment to equal career opportunities? Employment practices and work experiences of qualified disabled workers in Japan. *Alter*, 15(4), 341–353. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2021.07.001>

Moreira, S. F. (2022). Inside the decline of the labor share: Technical change, market power, and structural change. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 145, 104566. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104566>

Rymaniak, J., Lis, K. i Lech, E. (2018). Zarządzanie pozycjonowaniem osób niepełnosprawnych słuchowo w organizacji. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, 10(565), 9–11. https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/88816/2019112281358&BP_10_2018_9_11.pdf

Schmider, E., Ziegler, M., Danay, E., Beyer, L. i Bühner, M. (2010). Is it really robust? Reinvestigating the robustness of ANOVA against violations of the normal distribution assumption. *Methodology. European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(4), 147–151. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000016>

Sudół, S. (2019). Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny. W M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne* (s. 99–110). Polska Akademia Nauk. <https://bit.ly/3P0TaZa>

Świtała, I. (2016). Aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnością jako aktualny problem społeczno-etyczny. *Labor et Educatio*, 4, 283–299. <https://doi.org/10.4467/25439561LE.16.017.6755>

Tikhonov, A. (2020). Zjawisko niepełnosprawności: od przeszłości ku przyszłości. W A. Drabarz (red.), *Aksjologiczne i prawne aspekty niepełnosprawności* (s. 27–39). Temida 2. <https://doi.org/10.15290/aipan.2020.04>

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2016 r., poz. 2046, z późn. zm.). (2016). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20160002046/U/D20162046Lj.pdf>

WHO. (2022, 19 maja). *World health statistics 2022: monitoring health for the SDGs, sustainable development goals*. <https://www.who.int/publications/item/9789240051157>

Elżbieta Stolarska-Szeląg jest doktorem nauk społecznych, adiunktem na Politechnice Świętokrzyskiej w Kielcach. Od 8 lat zajmuje się badaniami nad funkcjonowaniem osób z niepełnosprawnością w społeczeństwie. Jest aktywną działaczką na rzecz studentów z niepełnosprawnością. Do jej zainteresowań naukowych należy również badanie zjawiska zwinności w organizacjach prywatnych i administracji publicznej.

Kinga Jarząbek jest magistrem nauk ekonomicznych, asystentem na Politechnice Świętokrzyskiej w Kielcach. Do jej zainteresowań badawczych należą szeroko pojęte finanse i bankowość, a zwłaszcza polityka pieniężna banku centralnego, teoria i polityka stóp procentowych, związki pomiędzy dynamiką cen i wzrostem gospodarczym, mechanizmy oddziaływania państwa na równowagę makroekonomiczną.



Joanna
Rabięga-
-Wiśniewska

Wyzwania edukacji na odległość podczas pandemii COVID-19. Doświadczenia edukacyjne w Polsce na tle Belgii, Francji i Grecji z perspektywy projektu KEEP

Challenges of distance education during the COVID-19 pandemic. Educational experiences in Poland in relation to Belgium, France, Greece from the perspective of the KEEP project

Abstract

The COVID-19 pandemic and organisational changes in education, such as periodic school closings, the introduction of distance learning, and the introduction of hybrid learning, shook the education systems in many countries around the world. During this crisis, society needed time to introduce changes and adapt to them, along with rebuilding the self-confidence of teachers and students. This article presents 4 challenges faced by the education sector in the pandemic: 1) How to ensure appropriate conditions for distance learning? 2) How to prevent school absenteeism and keep children and teenagers motivated to learn remotely? 3) How to maintain learning levels and monitor educational losses? 4) What remedial programmes to introduce? These challenges are discussed in the context of the experience of the Polish education system from the perspective of data collected in 4 European countries (Belgium, France, Greece, and Poland) while implementing the KEEP project under the Erasmus+ programme, which focuses on methods of keeping secondary school students engaged in the learning process by using digital practices and tools tested during the pandemic. The project is also expected to result in supporting teachers' professional development and developing their digital pedagogical competencies.

Keywords: COVID-19, distance learning, educational challenges, e-learning, school absenteeism



Agnieszka
Dwojak-
-Matras



Katarzyna
Kalinowska

Wprowadzenie

Artykuł dotyczy wyzwań związanych z realizacją obowiązku szkolnego na odległość podczas pandemii koronawirusa, a także możliwych rozwiązań instytucjonalnych przeciwdziałających konsekwencjom obostrzeń wprowadzonych w tym czasie w obszarze szkolnictwa. Tekst skupia się na sytuacji w Polsce oraz porównuje ją do trzech innych krajów europejskich: Belgii, Francji i Grecji. W artykule wykorzystano dane zgromadzone podczas opracowywania raportu *Education and the COVID-19 pandemic. A situational review of five regions* (De Groof i in., 2022) i częściowo w nim zawarte. Raport powstał w ramach projektu KEEP: *Key engaging educational practices used by secondary school*

Joanna Rabięga-Wiśniewska, Instytut Badań Edukacyjnych, <https://orcid.org/0000-0003-3194-5261>

Agnieszka Dwojak-Matras, Instytut Badań Edukacyjnych, <https://orcid.org/0000-0002-4448-337X>

Katarzyna Kalinowska, Instytut Badań Edukacyjnych, <https://orcid.org/0000-0003-2657-6107>

¹ Projekt Erasmus+, numer referencyjny projektu: 2020-1-FR01-KA226-SCH-095580, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/search/details/2020-1-FR01-KA226-SCH-095580>

*teachers to keep connected with their students following COVID-19 pandemic*¹. Zadaniem artykułu jest zwrócenie uwagi na problemy dotyczące polski system edukacji podczas pandemii koronawirusa, spojrzenie na nie z perspektywy międzynarodowej oraz ocena możliwości wykorzystania w Polsce rozwiązań wypracowanych w innych krajach.

Celem projektu KEEP jest pomoc w zmniejszeniu strat edukacyjnych i zapobieganie niskiemu zaangażowaniu w proces uczenia się wśród uczniów szkół ponadpodstawowych w Europie, które spowodowane zostało brakiem fizycznego uczęszczania na zajęcia szkolne podczas pandemii koronawirusa. Projekt realizowany ze środków programu Erasmus+ został zaplanowany na ponad dwa lata – od marca 2021 do maja 2023 roku. W działania zaangażowanych jest sześć instytucji z Belgii, Francji, Grecji i Polski, które w ramach zaprojektowanych badań wspólnie identyfikują dobre praktyki cyfrowe wykorzystywane przez nauczycieli szkół średnich w okresie pandemii. Zadaniem konsorcjum KEEP jest zwrócenie uwagi środowisk nauczycielskich na najbardziej wartościowe i atrakcyjne spośród metod dydaktycznych stosowanych podczas edukacji zdalnej. Następnie przygotowane zostaną rekomendacje i instrukcje, które będą mogły wzbogacić codzienną praktykę innych nauczycieli oraz podnieść jakość szkoleń i kursów pedagogicznych na poziomie europejskim. Dążąc do wymienionych celów, zespół projektowy zaplanował działania dotyczące trzech obszarów: (1) zapobiegania utracie kontaktu z uczniami podczas przerw w nauce stacjonarnej; (2) wykorzystania nowych technologii w edukacji na odległość; (3) wzmacniania cyfrowych kompetencji pedagogicznych nauczycieli.

Kraje uczestniczące w projekcie na płaszczyźnie edukacji wiele dzieli. Mają odmienne polityki oświatowe i różnie zorganizowane systemy kształcenia. Dodatkowo, podczas pandemii COVID-19 każdy z nich wprowadzał własne zasady edukacji na odległość, czas zamknięcia szkół również często się nie pokrywał. W związku z tym poszukiwania podobnych rozwiązań oraz praktyk, które w dalszej perspektywie sprawdziłyby się nie tylko lokalnie, lecz również w innych europejskich krajach, rozpoczęto od identyfikacji głównych wyzwań, przed którymi stanęli przedstawiciele oświaty: decydenci, dyrektorzy i nauczyciele. W kolejnych sekcjach artykułu omówione zostały cztery zasadnicze wyzwania, wyselekcjonowane przez partnerów projektu KEEP (De Groof i in., 2022) oraz propozycje odpowiedzi na nie.

Pierwszym wyzwaniem, które stanęło przed edukacją w cieniu pandemii było zapewnienie odpowiednich warunków do pracy i nauki na odległość. Drugim: wspieranie motywacji młodzieży do nauki podczas zajęć zdalnych i zapobieganie absencji szkolnej. Kolejnym problemem, z którym mierzyła się oświata, było utrzymanie poziomu nauczania oraz wypracowanie sposobów jego sprawdzania. Ostatnim wyzwaniem stały się opracowanie i wdrożenie programów naprawczych po kolejnych falach pandemii i ocena zarządzania nimi.

Metoda

Celem pierwszego etapu badań (*desk research*) w projekcie KEEP było opisanie sytuacji, w jakiej znalazły się szkoły ponadpodstawowe i ich nauczyciele w krajach uczestniczących w projekcie (Belgia, Francja, Grecja, Polska), gdy oficjalna edukacja instytucjonalna, stacjonarna została wstrzymana i nauka odbywała się z wykorzystaniem rozwiązań kształcenia na odległość. Zadanie to polegało na przeglądzie i analizie danych zastanych, wśród których znalazły się: raporty badawcze i artykuły naukowe o zasięgu lokalnym, krajowe statystyki i dokumenty prawne, a także opracowania dające możliwość porównań międzynarodowych, takie jak raporty wydawane przez Eurydice (2022), OECD oraz UNICEF (2020).

Do gromadzenia materiałów wykorzystano kwestionariusz, który wypełniały zespoły z każdego kraju partnerskiego w projekcie. Składał się on z trzech sekcji poświęconych szczegółowej analizie sytuacji w wyżej wymienionych czterech krajach przed wybuchem pandemii, w jej trakcie, a także krótko po ponownym otwarciu szkół i uruchomieniu edukacji stacjonarnej. Badacze chcieli się dowiedzieć, w jakim stopniu edukacja w danym kraju była przygotowana do nauczania zdalnego i hybrydowego, jak poszczególne systemy zareagowały na przejście na takie nauczanie i jakie implikacje dla szkół miała ta zmiana. Podstawowe wątki badania dotyczyły m.in. takich zagadnień jak struktura systemu edukacji w danym kraju, harmonogram obostrzeń, dostęp do narzędzi i internetu, sposoby realizacji zajęć w ramach edukacji zdalnej i hybrydowej czy też dostęp do szkoleń i wsparcia dla nauczycieli. W celu wypełnienia kwestionariusza zespoły z krajów partnerskich analizowały źródła opublikowane między marcem 2020 roku a sierpniem 2021 roku.

Wyzwanie 1: Jak zapewnić warunki do nauki na odległość?

Nieprzewidziany, szybki rozwój pandemii spowodował nagłe zamknięcie szkół, na które żaden z systemów nie był przygotowany. W wielu krajach wprowadzono edukację na odległość rozumianą jako proces dydaktyczny podczas którego nauczyciele i uczniowie są od siebie oddaleni i nie znajdują się w tym samym miejscu, a komunikacja między nimi jest możliwa dzięki technologiom telekomunikacyjnym wykorzystującym głos, obraz wideo, komputerowe dane oraz materiały drukowane (Kubiak, 2000, s. 12). Ze względu na zdecydowaną przewagę stosowania łączy telekomunikacyjnych oraz internetu edukację okresu pandemii nazywa się często nauką zdalną.

W krajach objętych badaniem edukacja zdalna była prowadzona z wykorzystywaniem m.in.:

- materiałów edukacyjnych przygotowanych samodzielnie przez nauczycieli, jak również tych dostępnych na sprawdzonych portalach edukacyjnych i stronach internetowych wybranych instytucji edukacji i kultury;

- dzienników elektronicznych, poczty elektronicznej i tradycyjnej;
- mediów społecznościowych, komunikatorów, programów do telekonferencji;
- lekcji online – synchronicznych lub asynchronicznych;
- programów telewizji publicznej i audycji radiowych;
- podręczników, ćwiczeń, kart pracy, które uczeń już posiadał;
- kontaktu telefonicznego z nauczycielem;
- drukowanych materiałów dla uczniów (wysyłanych lub wykładanych do odbioru).

Przejęcie z nauczania stacjonarnego na różne formy edukacji na odległość zidentyfikowało i uwypukliło szereg trudności charakterystycznych dla tego typu aktywności, w szczególności związanych z wykorzystywaniem różnych technologii i internetu.

Podstawowym wyzwaniem była dostępność narzędzi do nauki, na przykład komputera lub innego urządzenia. Podczas zamknięcia szkół, gdy uczniowie zostali zmuszeni do pozostania w domu, sytuacja materialna ich rodzin miała znacznie większy niż dotychczas wpływ na możliwości uczestniczenia w nauce i późniejsze wyniki edukacyjne. W Polsce dane statystyczne GUS z 2020 roku (Gustyn i in., 2020) pokazały, że w związku z brakiem możliwości korzystania z zasobów szkolnych, w pandemii wystąpił wzrost poziomu wyposażenia gospodarstw domowych w drukarkę o 17,1%, w smartfon o 9,6%, w urządzenie z dostępem do internetu o 6,1% oraz w komputer osobisty o 5,2% (Jacyków i in., 2020). Dane te potwierdzają również wyniki przedstawione w innych raportach z tego okresu (Ptaszek i in., 2020; Pyżalski i Walter, 2021; Zahorska, 2020), które mówią wprost o tym, że wielu uczniów i ich rodziców a także nauczycieli musiało zakupić lub pożyczyć podstawowy sprzęt, aby móc uczestniczyć w edukacji zdalnej.

Dla niektórych wyzwaniem okazał się również dostęp do stabilnego (szerokopasmowego) łącza internetowego. Według badań, które przeprowadziło Centrum Analiz Ekonomicznych, opierając się na danych GUS (Gumiński i in., 2021), w pierwszych tygodniach pandemii w 2020 roku liczba uczniów napotykających na bariery techniczne w edukacji zdalnej wynosiła 1,6 mln (z 4,6 mln kształcących się w tym okresie w Polsce). 17,3% zgłosiło problemy z dostępem do odpowiedniego sprzętu, ponieważ w ich rodzinach było mniej komputerów/laptopów/tabletów niż osób potrzebujących z nich skorzystać (Myck i in., 2020). Rok później odsetek gospodarstw domowych z dostępem do internetu szerokopasmowego wzrósł o 2,1 pp. i wynosił blisko 92% (Gumiński i in., 2021). Oznacza to znacznie większą liczbę rodzin, które mogły bez przeszkód korzystać z łącza internetowych. W pierwszej fazie pandemii problemy z internetem zgłaszało 35% uczniów (Ptaszek i in., 2020).

Dodatkowo często wyzwaniem okazywały się warunki lokalowe, miejsce (lub jego brak) do nauki

własnej czy czas realizacji zadań (jednocześnie odbywające się różne lekcje rodzeństwa przebywającego w jednym mieszkaniu). Wiosną 2020 roku, podczas pierwszego okresu zamknięcia szkół:

- 10% nauczycieli zgłaszało poważne problemy z połączeniem internetowym u swoich uczniów;
- 30% uczniów dzieliło sprzęt komputerowy z innymi członkami rodziny (rodzeństwo, pracujący rodzice);
- wielu uczniów i nauczycieli pracowało lub uczyło się online w jednym pokoju z innymi członkami rodziny (Gumiński i in., 2021).

Dane z Polski zostały porównane z danymi z pozostałych krajów. Zdecydowana większość uczniów z Belgii i Francji (ponad 90%) wskazała, że ma miejsce do nauki i dostęp do internetu. We Francji 94% badanych stwierdziło, że posiada spokojne miejsce do nauki, co jest wynikiem wyższym niż średnia OECD (91%). Poza Grecją, prawie wszyscy uczniowie z badanych krajów mieli komputer dla siebie na czas odbierania lekcji. W Grecji wysokie wskaźniki odnosiły się do rodzin bardziej uprzywilejowanych, mających. Spośród pochodzących z uboższych środowisk posiadanie komputera zadeklarowało około 80% uczniów (OECD, 2020b). Choć przedstawione dane nie wydają się być niekorzystne, jednak wyraźnie wskazują na konkretny procent uczniów, którzy mieli utrudniony dostęp do edukacji w okresie pandemii lub w ogóle z niej nie skorzystali. „Tymczasem różnice odnośnie do czasu potrzebnego uczniom na zorganizowanie w domu stanowiska pracy zdalnej i stopnia jego organizacji mogły prowadzić nie tylko do powstawania zaległości w nauce, ale również powodować zjawisko wykluczenia” (Horbowska, 2020, s. 41).

Niestety nikt jeszcze nie badał czy warunki, w jakich uczniowie realizowali naukę zdalną, uległy poprawie na przestrzeni prawie dwóch lat jej trwania. Możliwe konsekwencje nierówności w dostępie do zdalnej edukacji dla części z nich narastały z każdym miesiącem wraz z wydłużaniem się tego okresu i mogły być szczególnie istotne w przypadku roczników kończących poszczególne etapy kształcenia.

Ważny był również fakt, iż bez względu na poziom wyposażenia rodziny czy szkoły większość uczniów i nauczycieli nie była oswojona z metodyką uczenia się online, nie zostali wcześniej do tego przygotowani. Sukces edukacyjny lub porażka dzieci i młodzieży zależały w dużej mierze od ich zdolności do utrzymywania bliskich relacji z nauczycielami. Szczególnie trudno mogło być osobom ze środowisk defaworyzowanych, którzy nie mieli wsparcia ze strony rodziców lub którym brakowało odporności, strategii uczenia się albo motywacji, aby uczyć się samodzielnie. Edukacja na odległość wymagała od jej uczestników zaangażowania w proces komunikacji. W trakcie szkolnego lockdownu szybko okazało się, że aby móc w takiej edukacji w pełni uczestniczyć, ważne są nie tylko podstawowe środki techniczne takie jak komputer czy tablet, dostęp do szybkiego internetu czy odpowiedniej przestrzeni, ale również

umiejętności samodzielnego korzystania z tych środków w celach edukacyjnych.

Mimo coraz lepszego dostępu do narzędzi i technologii w badanych krajach, wyzwaniem pozostało spowodowanie, aby technologia nie pogłębiała istniejących nierówności w dostępie do wiedzy i jakości uczenia się. Postuluje się, aby kwestia zapewnienia dostępu do technologii i otwartych zasobów edukacyjnych nie była jedynym działaniem, ale by zwracano równie pilną uwagę na utrzymanie udanych relacji społecznych między rodzinami, nauczycielami i uczniami, zwłaszcza w przypadku tych, którym brakuje odporności, umiejętności uczenia się lub zaangażowania, by uczyć się samodzielnie (OECD, 2020). W pandemii w badanych krajach nie było programów ani rozporządzeń, które obejmowałyby swoją interwencją każdego ucznia, nie zaplanowano narzędzi, by poprawić sytuację dzieci i młodzieży z różnymi niepełnosprawnościami, z rodzin wielodzietnych, ubogich, problemowych, ale również po prostu tych, które nie poradziły sobie z tą formą kształcenia. Wyzwaniem było zauważenie ich „nieobecności”.

Wyzwanie 2: Jak zapobiegać absencji szkolnej i utrzymać motywację dzieci i młodzieży do uczenia się w trybie zdalnym?

Absencja szkolna w czasie pandemii okazała się trudnym do monitorowania problemem. Brakuje wiarygodnych, dających się porównywać danych dotyczących nieobecności dzieci i młodzieży w zdalnej szkole oraz wypadania uczniów z systemu edukacji podczas realizacji obowiązku szkolnego w formie edukacji na odległość (Havik i Ingul, 2021; Nathwani i in., 2021). Trudności w określeniu skali absencji w czasie pandemii COVID-19 nie były specyficzne tylko dla Polski. Zarówno na poziomie regionalnym, krajowym, jak i międzynarodowym brakowało jednolitych systemów agregowania, opracowania i udostępniania informacji na ten temat. Autorzy opierają się jedynie na szacunkowych danych bazujących na deklaracjach nauczycieli lub dyrektorów szkół, którzy podkreślali, że edukacji na odległość towarzyszył problem znikania uczniów z systemu.

Według badania Centrum Cyfrowego (Buchner i Wierzbicka, 2020, s. 72) przeprowadzonego we wrześniu i październiku 2020 roku wśród 727 nauczycieli, znikanie uczniów z systemu edukacji na odległość w pierwszej fali pandemii było sytuacją niezwykle częstą i dotyczyło dzieci na wszystkich poziomach nauczania. Aż 62% nauczycieli techników wskazało, że przynajmniej jeden z ich uczniów zniknął z ich pola widzenia i nie utrzymywał kontaktu z nauczycielem. W szkołach branżowych efekt znikających uczniów dostrzegło 58% nauczycieli. W liceach z problemem mierzyło się 50% badanych, a w klasach 4–8 szkół podstawowych – 54%. Sytuacja taka występowała również w pozostałych krajach

biorących udział w projekcie KEEP. Szczególnie na początku pandemii część uczniów miała problem z pojawianiem się na lekcjach, ale sytuacji nie monitorowali dyrektorzy czy poszczególni nauczyciele, ale dziennikarze, np. w Belgii, gdzie to flamandzkie media na bieżąco donosiły o szkołach z trudnościami w utrzymaniu kontaktu ze wszystkimi podopiecznymi (por. De Groof i in., 2022, s. 68–69).

Zbieranie danych o absencji w szkole online jest trudne także z powodu niejasności definicyjnych – nie wiadomo, co uznać za nieobecność w szkole w czasie, gdy budynek jest zamknięty, a lekcje odbywają się w formie telekonferencji lub w sposób asynchroniczny. Pojawiają się wówczas pytania:

- Kiedy należy uznać, że uczeń jest nieobecny na lekcji?
- Jak potwierdzić obecność w czasie zajęć asynchronicznych?
- Czy brak włączonej kamerki i mikrofonu, które umożliwiłyby potwierdzenie tożsamości uczestnika zdalnego spotkania, świadczy o nieobecności na lekcji?
- Czy samo zalogowanie się ucznia na platformę edukacyjną można/należy uznać za weryfikację jego obecności na lekcjach?

Sprawdzanie obecności było różnie rozwiązywane w badanych krajach. Na przykład greckie szkoły prowadziły ewidencję obecności uczniów codziennie podczas lekcji (obecność fizyczna lub poprzez zgłoszenie się online). Nauczyciele, odnotowując nieobecność ucznia, nie musieli jednak wprowadzać informacji szczegółowej o jej powodzie, w związku z tym w przypadku braku obecności wynikającej ze zmiany sposobu organizacji edukacji ze stacjonarnej w zdalną w danej klasie, nie znali i nie mieli obowiązku sprawdzać powodu czasem wielotygodniowej absencji (De Groof i in., 2022, s. 73). W Polsce rozpoznanie skali „internetowego wagarowania” było obowiązkiem dyrektorów, którzy mieli za zadanie określić, co w ich szkołach będzie traktowane jako nieobecność nieusprawiedliwiona. W przywołanych powyżej badaniach Centrum Cyfrowego znikający uczniowie byli definiowani przez nauczycieli jako „ci, którzy nie pojawiali się na lekcjach online, nie odczytywali wiadomości z zadaniami do wykonania (lub odczytywali wiadomości, ale nie otwierali załączników) i nie odsyłali prac domowych, bądź robili to sporadycznie” (Buchner i Wierzbicka, 2020, s. 73).

Chociaż nie można precyzyjnie stwierdzić, ilu uczniów nie brało udziału w lekcjach w czasie trwania edukacji zdalnej, to wskazuje się dwie kluczowe wiązki przyczyn ich nieobecności w zdalnej szkole. Pierwsza jest związana z doświadczanym przez niektórych uczących się brakiem technicznych i logistycznych możliwości uczestnictwa w lekcji online w ich własnych domach, co wynika z opisanych w poprzedniej sekcji niedostatków sprzętowych, niedostępności łącza internetowego oraz warunków lokalowych niesprzyjających nauce zdalnej. Druga grupa przyczyn wynika z faktu, że podczas zdalnej

edukacji uczniowie i uczennice borykali się z problemami motywacyjnymi, które utrudniały angażowanie się w lekcje online. Na podstawie dostępnych badań realizowanych w pandemii wśród młodzieży (Długosz, 2020; Jagielska, 2020; Kalinowska, 2022; Kochan, 2020; Makaruk i in., 2020; Ptaszek i in., 2020) oraz przeglądowych opracowań dotyczących sytuacji dzieci i młodzieży w zdalnej szkole (Buchner i Wierzbicka, 2020; Poleszak i Pyżalski, 2020) można wskazać następujące trudności, z którymi borykali się młodzi ludzie i które według nich negatywnie wpływały na motywację do nauki oraz obniżały ich zaangażowanie w zdalne lekcje:

- dezorganizacja szkolnej codzienności, niepewność dotycząca zmieniającego się planu lekcji, brak wiedzy na temat praw i obowiązków ucznia w czasie zdalnej nauki;
- stres technologiczny, brak kompetencji do obsługi narzędzi zdalnej komunikacji;
- nieatrakcyjny sposób prowadzenia lekcji, brak angażujących metod uczenia;
- przeciążenie zadaniami, zmęczenie i zniechęcenie spowodowane niemożliwością do spełnienia oczekiwaniami;
- doświadczenie nieefektywności zdalnej edukacji, świadomość narastających zaległości, poczucie bezradności i straty czasu;
- brak kontaktu z nauczycielem, brak możliwości bezpośredniej rozmowy w celu wyjaśnienia niejasności, zgłoszenia problemów;
- brak kontaktu z rówieśnikami, tęsknota za życiem towarzyskim, które stanowiło sens chodzenia do szkoły;
- zostawienie uczniów samych z problemami domowymi, rodzinnymi;
- stres związany z ocenianiem, doświadczenie niejasnych kryteriów wystawiania ocen i sprawdzania obecności;
- doświadczenie łatwości i skuteczności ściągania oraz różnych sposobów nieuczciwego zdobywania ocen podczas nauki zdalnej;
- dostępność alternatywnych sposobów spędzania czasu podczas lekcji, wielość rozpraszających bodźców odciągających od nauki;
- problemy psychiczne i psychologiczne dzieci i młodzieży zapoczątkowane lub wzmocnione przez izolację i naukę zdalną.

Wymienione powyżej emocje i doświadczenia towarzyszące edukacji na odległość zniechęcały do uczestnictwa w lekcjach i wymieniane były wśród przyczyn absencji oraz wypadania uczniów z systemu szkolnego. Ważnym wyzwaniem edukacji zdalnej jest niwelowanie negatywnych okoliczności obniżających motywację do uczestniczenia w niej, a także pomoc podopiecznym, dla których jej czas był początkiem długotrwałej utraty chęci do nauki. Zadanie to jest tym trudniejsze, że brakuje narzędzi do identyfikacji grup i jednostek wymagających wsparcia, m.in. ze względu na sygnalizowany na początku rozdziału problem z systemem monitorowania absencji szkolnej w pandemii.

Wyzwanie 3: Jak utrzymać poziom nauczania i monitorować straty edukacyjne?

Jednym z wyzwań stojących przed edukacją od 2020 roku było i w dalszym ciągu jest minimalizowanie potencjalnych strat edukacyjnych uczniów wynikających z przerw w ciągłości nauczania i obecności w szkole. Przez ciągłość nauczania rozumie się tutaj zaplanowany, przewidywalny i mierzalny proces edukacyjny w jasno określonych warunkach.

Jakich strat edukacyjnych można oczekiwać w związku z kryzysem pandemicznym? Przede wszystkim uczniowie mogą mieć mniejszy zasób wiedzy i umiejętności w porównaniu do rówieśników z lat poprzednich, a w konsekwencji niższe wyniki podczas testów i egzaminów, prawdopodobnie też trudności z późniejszym kształceniem na kierunkach związanych ze swoimi zainteresowaniami. W dalszej przyszłości może to wpływać na szanse zawodowe i wysokość zarobków młodych ludzi, którzy doświadczyli pandemii jako uczniowie. Podczas zamknięcia szkół i ograniczenia kontaktów z rówieśnikami należy też liczyć się z opóźnieniem rozwoju psychospołecznego najmłodszych lub jego zaburzeniami u starszych dzieci. Nie można zapominać, że izolacja i narastający stres u dzieci i młodzieży sprzyjają wzrostowi braku zaufania do dorosłych, wiążą się z obniżonym poczuciem własnej wartości, brakiem pogłębionych relacji z rówieśnikami. W końcu problematyka strat edukacyjnych ma także wymiar klasowy i wymaga postawienia pytania o stan nierówności między uczniami z różnych środowisk i regionów Polski w obszarze deficytów wiedzy po okresie pandemii. To tylko niektóre z zagadnień czekających na badania i opracowanie strategii zaradczych.

W grudniu 2020 roku ukazała się analiza wyzwań stojących przed polską edukacją w dobie pandemii koronawirusa, podsumowująca pierwszy rok doświadczeń zdalnego nauczania (Gajderowicz i Jakubowski, 2020). Autorzy zwrócili uwagę na istotność pomiarów straty edukacyjnej dla wprowadzania w przyszłej perspektywie programów naprawczych. Pokazali przy tym efekty symulacji wyników edukacyjnych uczniów przygotowane przez Bank Światowy (World Bank, 2020), z których każda wskazywała, że wzrośnie liczba dzieci i młodzieży z wynikami poniżej minimalnego poziomu umiejętności. Ponadto, wraz z obniżeniem ich wyników, symulacje pokazują wzrost nierówności – rodziny o wyższym statusie ekonomicznym będą w stanie przeprowadzić swoje dzieci łagodniej przez kryzys. Autorzy podkreślili, że najważniejszym krokiem podczas planowania późniejszego wyrównywania luk edukacyjnych powinna być kompleksowa diagnoza strat oraz badania kompetencji uczniów po kryzysie pandemicznym.

W 2021 roku takie badanie zostało przeprowadzone wśród 4581 podopiecznych warszawskich szkół średnich (Jakubowski i in., 2021) testem TICKS (Test for International Comparisons of Knowledge and Skills), który metodologią nawiązuje do najbardziej rozpozna-

walnego międzynarodowego, porównawczego badania edukacyjnego PISA. Wyniki raportowane są na międzynarodowej skali i bezpośrednio porównywalne z wynikami PISA. W 2021 roku badanie TICKS pokazało znaczny spadek osiągnięć warszawskich uczniów względem wcześniejszych lat. Zidentyfikowana luka edukacyjna nie dotyczy jednak tylko strat poniesionych w okresie pandemii, lecz również w wyniku zmian w oświacie wprowadzanych od 2016 roku. Autorzy dodatkowo oszacowali wpływ formy nauczania (edukacja zdalna lub hybrydowa) podczas zamknięcia szkół na wyniki w matematyce, naukach przyrodniczych i w czytaniu. Okazało się, że straty edukacyjne związane z nauczaniem w pandemii są łącznie większe niż w przypadku zmian strukturalnych. Można je ująć obrazowo jako brak ponad jednego roku nauczania.

Obok kwestii szacowania strat edukacyjnych w wymiarze krajowym, powstaje problem międzynarodowego porównywania poziomu nauczania po pandemii. W wielu krajach namysł nad badaniem strat edukacyjnych i ich konsekwencji już się rozpoczął (Donelly i Patrinos, 2022). Pierwszym celem międzynarodowych analiz jest uzyskanie miarodajnego wglądu w luki w wiedzy uczniów. OECD wiąże nadzieję ze standaryzacją oceniania i egzaminowania jako sprawnym sposobem śledzenia ewolucji nierówności społecznych w wynikach kształcenia, pokazującą niejaką przy okazji, których grup społecznych straty najmocniej dotknęły (OECD, 2021b). W krajach projektu KEEP istnieją jednak różnorodne modele egzaminowania oraz wymuszone pandemią ich modyfikacje, co bezpośrednio przekłada się na niewielką możliwość porównywania osiąganych wyników w nauce przed pandemią oraz w jej trakcie. Można wyróżnić dwa podstawowe podejścia systemowe w krajach partnerskich:

- brak standaryzowanych testów i egzaminów przed pandemią oraz niewprowadzenie takich testów i egzaminów w jej trakcie;
- standaryzowane testy i egzaminy przed pandemią, a w jej trakcie odwołanie egzaminów lub ich części oraz dostosowywanie i ograniczanie treści egzaminacyjnych tak, aby pomijać partie materiału, których nie udało się zrealizować.

W Polsce podczas pandemii obowiązywała druga ścieżka. W roku 2020 zewnętrzne egzaminy na wszystkich poziomach zostały przełożone, np. dla uczniów kończących szkołę podstawową oraz dla maturzystów na czerwiec. Egzaminy maturalne ustne odwołano, potwierdzające kwalifikacje w zawodzie odbyły się w lipcu, a zawodowe w sierpniu. Tak jak we Francji zakres i treść egzaminów zostały zmienione i nie jest możliwe porównanie wyników uczniów z wynikami ich rówieśnikami z lat poprzednich, aby znaleźć obszary nauki do wsparcia i uzupełnienia. W następnym roku szkolnym 2020/2021 egzaminy ośmioklasistów odbyły się w terminie, w maju, jednakże zmniejszono wymagania podobnie jak w pierwszym roku pandemii. Podobnie egzaminy maturalne odbyły się wyłącznie w formie pisemnej, na podstawie ograniczonych wymagań.

Zmiany w zakresie oraz ocenianiu egzaminów nie pozwalają na porównanie wyników edukacyjnych ucz-

niów podchodzących do nich w pandemii z wynikami z lat poprzednich. Autorzy *Cyfrowych wyzwań stojących przed polską edukacją* (2020) podnoszą postulat przeprowadzenia diagnozy i oceny straty edukacyjnej na reprezentatywnej próbie uczniów według wybranych standardów, np. opierając się na wynikach międzynarodowych badań takich jak PISA. Udany badaniem tego typu jest wspomniane wyżej TICKS dla Warszawy. Następnym krokiem powinno być przygotowanie planu nadrabiania zaległości edukacyjnych wynikających z diagnozy. W dalszej perspektywie czasowej ważna jest analiza preferencji oraz indywidualnych potrzeb uczniów w całym procesie uczenia się i stworzenie na tej podstawie zachęt wspomagających skuteczne przyswajanie wiedzy. Podobne do wspomnianych postulaty podnosił również Parlamentarny Zespół ds. Przyszłości Edukacji, który dodatkowo zwrócił uwagę w kontekście dyskusji o stratach edukacyjnych i ich wyrównywaniu na monitorowanie jakości materiałów cyfrowych, przegląd podstaw programowych oraz większą interdyscyplinarność nauczania (Instytut Obywatelski, b.d.). Na realizację rekomendacji wypracowanych przez ekspertów trzeba jednak poczekać.

Wyzwanie 4: Jakie programy naprawcze wprowadzać?

Bez względu na wysiłki włożone w organizację nauczania na odległość, inwestycje w narzędzia i sprzęt potrzebny do nieprzerwanej nauki zdalnej oraz starania, aby uczniowie nie tracili motywacji i poczucia odpowiedzialności za własne kształcenie, nagle zmiana spowodowana pandemią koronawirusa doprowadziła do widocznego obniżenia wyników w nauce. Co więcej, różnice w osiągnięciach uczniów rozłożyły się nierównomiernie w społeczeństwie i zależały między innymi od sytuacji socjoekonomicznej ich rodzin (OECD, 2021a). Chociaż te straty edukacyjne i ich szczegółowa charakterystyka dopiero są oszacowywane i badane, w wielu krajach wprowadzono już programy naprawcze, których celem jest wyrównanie poziomu wyników nauczania oraz niwelowanie różnic w postępach uczniów spowodowanych statusem ekonomicznym. Wśród pomysłów na działania uzupełniające wiedzę młodzieży do najpopularniejszych należały w przedstawionym okresie programy letnie – przeplatające zajęcia przedmiotowe ze sportowymi, wycieczkami i innymi aktywnościami kulturalnymi. W państwach projektu KEEP programy wyrównujące dotyczyły nie tylko nadrabiania zaległości edukacyjnych, lecz również poprawiania dostępu do niezbędnych narzędzi potrzebnych w nauce zdalnej.

W Polsce do sierpnia 2021 roku nie wprowadzono programu rekompensującego straty w nauce spowodowane zamknięciem szkół. Ministerstwo Edukacji i Nauki przeznaczyło jednak duże środki na stypendia i świadczenia finansowe dla uczniów – w roku szkolnym 2020/2021 było to około 45 milionów euro. Dodatkowo zakupiono podręczniki, materiały edukacyjne i ćwiczenia w ramach programu pomocy uczniom z niepełnosprawnościami ze szkół średnich.

W roku 2020 program kosztował około 2,3 miliona euro. Warto też wspomnieć, że prawie jednocześnie z wprowadzeniem nauki na odległość w marcu 2020 roku samorządy jako jednostki prowadzące szkoły mogły bezpłatnie wypożyczać nauczycielom i uczniom sprzęt (najczęściej laptopy) niezbędny do uczestniczenia w nauce zdalnej. Aby wspomóc samorządy i szkoły w tym zadaniu, Ministerstwo Edukacji i Nauki uruchomiło kilka programów. Z programu OSE (Ogólnopolska Sieć Edukacyjna) ministerstwo wraz z NASK (Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa) przekazało trzy tysiące tabletek z dostępem do internetu 120 wybranym szkołom. W projekcie Zdalna szkoła już w kwietniu 2020 roku przeznaczono ponad 187 mln zł na zakup przez samorządy sprzętu do zdalnej nauki zarówno dla uczniów, jak i nauczycieli. Wsparcie otrzymało 2787 samorządów (z 2790 uprawnionych podmiotów). W maju 2020 roku w drugiej edycji projektu Zdalna szkoła+ dedykowano 180 mln zł (wsparcie uzyskało 2398 samorządów z 2447 uprawnionych). Dodatkowo, w ramach kolejnego działania rząd zaplanował 130 mln zł na zakup m.in. komputerów dla dzieci, które przebywają w pieczy zastępczej. Również w programie Aktywna tablica samorząd wspólnie z dyrektorem szkoły mógł kupić w roku 2020 laptopy do nauki zdalnej do kwoty maksymalnie 14 tys. zł. Z powyższych starań ministerstwa widać, że w pierwszej kolejności zadbano o niwelowanie nierówności ekonomicznych dotyczących rodziny i ułatwienie uczniom (jak również nauczycielom) dostępu do kształcenia online. Działania te prowadzono nie tylko wiosną 2020 roku, lecz kontynuowano przez cały rok szkolny 2020/21.

Dopiero pod koniec roku szkolnego 2020/21 zaczęto opracowywać strategię wyrównywania zaległości edukacyjnych. Wiosną MEiN zapowiedziało uruchomienie programu zajęć wspomagających od 2 września do 22 grudnia 2021 roku. Program zakładał zorganizowanie dla uczniów klas IV–VIII szkoły podstawowej oraz szkół ponadpodstawowych zajęć wyrównujących oraz utrwalających wiedzę z poprzedniego roku szkolnego w wymiarze 10–15 godzin lekcyjnych. Zadaniem dyrektorów szkół było wybranie wraz z gronem pedagogicznym przedmiotów szkolnych, dla których odbędą się dodatkowe zajęcia oraz zgłoszenie ich do ministerstwa. Udział w tych lekcjach był dobrowolny, wymagano jednak zgody rodziców na udział w nich dziecka.

Ciekawą alternatywą dla polskiej propozycji zajęć wspomagających były zajęcia letnie, które odbywały się w krajach partnerskich projektu. Już w roku 2020 w Belgii i we Francji umożliwiono uczniom szkół podstawowych i średnich bezpłatny i dobrowolny udział w letnich szkołach, podczas których nadrabianie zaległości z wybranych przedmiotów (np. matematyki, języka ojczystego) przeplatało się z zajęciami sportowymi lub wycieczkami. Najkrótsze szkoły letnie trwały 5 dni. W Polsce, szczególnie w większych miastach, również są organizowane przez samorządy akcje

letnie i zimowe, a w szkołach zajęcia i wypoczynek dla uczniów. Warto by dodać do tej formuły propozycje zajęć wyrównawczych dla tych, którzy chcieliby nadrobić zaległości lub powtórzyć materiał z wybranych przedmiotów.

W Belgii i we Francji zaproszono do udziału w programach naprawczych studentów kierunków nauczycielskich oraz nauczycieli, którzy przeszli już na emeryturę. Zaangażowali się oni w różne formy pomocy uczniom – w okresach letnich oraz w ciągu roku szkolnego. Przyszli nauczyciele pomagali w odrabianiu prac domowych lub prowadzili zajęcia tematyczne z małymi grupami chętnych. Doświadczeni pedagodzy wracali do szkół na dodatkowe godziny zajęć dla uczniów lub prowadzili zajęcia indywidualne dla osób o specjalnych potrzebach edukacyjnych. W Belgii studenci otrzymywali wynagrodzenie za swoje zaangażowanie, we Francji pomoc opierała się na wolontariacie.

W Polsce również można by włączyć studentów w pomoc w nadrabianiu zaległości u uczniów. Wielu studentów kierunków pedagogicznych pracuje latem jako wychowawcy na koloniach i obozach, zdobywając doświadczenie w pracy z dziećmi. Mogliby oni wziąć czynny udział w programach letnich i zimowych szkół, wspierając w ten sposób kadrę pedagogiczną w prowadzeniu zajęć. Ciekawym pomysłem byłoby wprowadzenie wolontariatu dla studentów przedmiotowych specjalizacji nauczycielskich lub kierunków pedagogicznych, w ramach którego pomagaliby po zajęciach szkolnych lub prowadziliby kółka zainteresowań dla chętnych. Mogliby współpracować ze szkołami najbliższymi miejscu swojego zamieszkania, poznając w ten sposób środowisko lokalne, problemy i wyzwania stojące przed najbliższą społecznością szkolną.

Podsumowanie

System edukacji w Polsce, jak też systemy edukacyjne w innych krajach dotkniętych pandemią, zmierzył się z konkretnymi wyzwaniami. Niniejszy tekst pokazuje na przykładzie badania przeprowadzonego w czterech partnerskich krajach projektu KEEP, z jakimi problemami podczas edukacji zdalnej i hybrydowej związanej z COVID-19 mieli do czynienia nauczyciele i dyrektorzy szkół ponadpodstawowych.

Identyfikacja wyzwań przez partnerów projektu zapoczątkowała proces dalszej analizy m.in. wpływu zdalnego nauczania na pogłębianie się nierówności w dostępie do edukacji, osłabienia więzi uczniów ze szkołą, nauczycielami, rówieśnikami, wpływu pandemii na zdrowie psychiczne uczniów, obniżenia poziomu wiedzy oraz wpływu innowacyjnych praktyk (też: cyfrowych) na wzrost zaangażowania uczniów w naukę po pandemii. Badacze uzupełniają obraz praktyk edukacyjnych z czasów pandemii, prowadząc wywiady indywidualne i grupy fokusowe z nauczycielami. Wyniki zostaną upowszechnione na początku 2023 roku².

² Więcej informacji o projekcie na stronie: <https://www.ibe.edu.pl/index.php/pl/opis-projektu-keep>

Podziękowania

Projekt finansowany w ramach umowy z KE nr 2020-1-FR01-KA226-SCH-095580.

Bibliografia

- Buchner, A. i Wierzbička, M. (2020, listopad). *Edukacja zdalna w czasie pandemii. Edycja II*. Centrum Cyfrowe. https://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/sites/16/2020/11/Raport_Edukacja-zdalna-w-czasie-pandemii-Edycja-II.pdf
- De Groof, S., Oumazza, D., Spruyt, B., Fedele, M., Lebeau, A., Komis, V., Karalis, T., Misirli, A., Lavidas, K., Voulgre, E., Pavlova, E., Dwojak-Matras, A., Kalinowska, K. i Rabięga-Wiśniewska, J. (2022). *Education and the COVID-19 pandemic. A situational review of five regions*. KEEP Consortium. https://www.ibe.edu.pl/images/KEEP_Systemic_Review-compressed.pdf
- Długosz, P. (2020). Blaski i cienie zdalnej edukacji wśród uczniów do obszarów wiejskich. W N. G. Pięka, K. Jagielska i J. M. Łukasik (red.), *Wyzwania dla edukacji w sytuacji pandemii COVID-19* (s. 71–94). Biblioteka Instytutu Spraw Społecznych Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/handle/11716/10102>
- Donelly, R. i Patrinos, H. A. (2022). Learning loss during COVID-19: An early systematic review. *Prospects*, 51, 601–609. <https://doi.org/10.1007/s11125-021-09582-6>
- Eurydice. (2022). *Teaching and learning in schools in Europe during the COVID-19 pandemic*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0e12d118-3eda-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-268594053>
- Gajderowicz, T. i Jakubowski, M. (2020). *Cyfrowe wyzwania stojące przed polską edukacją*. Polski Instytut Ekonomiczny. https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/02/Raport-PIE-Cyfrowe_wyzwania.pdf
- Gumiński, M., Guzowski, W., Huet, M., Kwiatkowska, M., Mordan, P. i Orczykowska, M. (2021). *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2021 r.* GUS. https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosc/5497/1/15/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_w_2021_r_3.pdf
- Gustyn J., Lisiak, E., Morytz-Balska, E. i Wilczyńska, U. (2020). *Polska w liczbach 2020*. GUS. https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosc/5501/14/13/1/polska_w_liczbach_2020_pl.pdf
- Havik, T. i Ingul, J. M. (2021). Does homeschooling fit students with school attendance problems? Exploring teachers' experiences during COVID-19. *Frontiers in Education*, 6(720014). <https://doi.org/10.3389/educ.2021.720014>
- Horbowska, J. (2020). Zdalna edukacja w perspektywie kognitywistyki. *Edukacja*, 4(155), 34–44. https://ibe.edu.pl/images/EDUKACJA/NUMERY/2020-4/PDF/3_Horbowska.pdf
- Instytut Obywatelski. (b.d.). *Edukacja zdalna w czasie pandemii – rekomendacje Parlamentarnego Zespołu ds. Przyszłości Edukacji*. Pobrano 10.10.2022 z <https://instytutobywatelski.pl/raporty/212-edukacja-zdalna-w-czasie-pandemii-rekomendacje-parlamentarnego-zespołu-ds-przyszłości-edukacji>
- Jacyków, D., Kowalewicz, M., Mucha, K., Siwiak, K. i Wągrowa, U. (2020). *Budżety gospodarstw domowych w 2020 r.* Główny Urząd Statystyczny. https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosc/5486/9/15/1/budzety_gospodarstw_domowych_w_2020.pdf
- Jagielska, K. (2020). Edukacja zdalna w sytuacji pandemii w doświadczeniach uczniów szkół średnich. W N. G. Pięka, K. Jagielska i J. M. Łukasik (red.), *Wyzwania dla edukacji w sytuacji pandemii COVID-19* (s. 95–118). Biblioteka Instytutu Spraw Społecznych Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie.
- Jakubowski, M., Gajderowicz, T. i Wrona, S. (2021). Osiągnięcia uczniów szkół średnich po zmianach w oświacie i nauczaniu w pandemii. Wyniki badania TICKS 2021 w Warszawie. *Policy Note*, 1. <http://bit.ly/3VxREQo>
- Kalinowska, K. (2022). „No... Nie wyszło to tak, jak oczekiwaliśmy”. Typologia zdalnych lekcji z perspektywy młodzieży. *Zoon Politikon*, 13, 1–33. <https://doi.org/10.4467/2543408XZOP.22.001.15620>
- Kochan, I. (2020). Nauczanie zdalne w opinii uczniów szkół średnich w czasie trwania pandemii COVID-19. *Studia Edukacyjne*, 59, 119–132. <https://doi.org/10.14746/se.2020.59.9>
- Kubiak, M. J. (2000). *Wirtualna edukacja*. Wydawnictwo MIKOM.
- Makaruk, K., Włodarczyk, J. i Szredzińska, R. (2020). *Negatywne doświadczenia młodzieży w trakcie pandemii. Raport z badań ilościowych*. Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę. https://fdps.pl/_Resources/Persistent/5/0/0/e/500e0774b0109a6892ce777b0d8595f528adea62/Negatywne-doswiadczenia-mlodziezy-w-trakcie-pandemii-Raport-z-badan-ilosciowych-1.pdf
- Myck, M., Oczkowska, M. i Trzciniński, K. (2020, 28 marca). *Zamknięte szkoły: warunki uczniów do nauki zdalnej w okresie pandemii COVID-19*. Centrum Analiz Ekonomicznych CenEA. <https://cenea.org.pl/pl/2020/03/28/zamkniete-szkoly-warunki-uczniow-do-nauki-zdalnej-w-okresie-pandemii-covid-19/>
- Nathwani, G., Shoaib, A., Shafi, A., Furukawa, T. A. i Huy, N. T. (2021). Impact of COVID-2019 on school attendance problems. *Journal of Global Health*, 11(03084). <https://doi.org/10.7189/jogh.11.03084>
- OECD. (2020). *Learning remotely when schools close: How well are students and schools prepared? Insights from PISA*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/learning-remotely-when-schools-close-how-well-are-students-and-schools-prepared-insights-from-pisa-3bfda1f7/>
- OECD. (2021a). *Supporting teachers' use of ICT in upper secondary classrooms during and after the COVID-19 pandemic*. <https://doi.org/10.1787/5e5494ac-en>
- OECD. (2021b). *The state of global education: 18 months into the pandemic*. <https://doi.org/10.1787/1a23bb23-en>
- Poleszak, W. i Pyzalski, J. (2020). Psychologiczna sytuacja dzieci i młodzieży w dobie epidemii. W J. Pyzalski (red.), *Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19. Z dystansem o tym, co robimy obecnie jako nauczyciele* (s. 7–15). EduAkcja.
- Ptaszek, G., Stunża, G. D., Pyzalski, J., Dębski, M. i Bigaj, M. (2020). *Edukacja zdalna: Co stało się z uczniami, ich rodzicami i nauczycielami?* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Pyzalski, J. i Walter, N. (2021). *Edukacja zdalna w czasie pandemii COVID-19 w Polsce – mapa głównych szans i zagrożeń. Przegląd i omówienie wyników najważniejszych badań związanych z kryzysową edukacją zdalną w Polsce*. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza. https://operon.pl/Edukacja_zdalna_w_czasie_pandemii_COVID-19.pdf
- UNICEF. (2020). *Children in monetary poor households and COVID-19: Technical note*. <https://data.unicef.org/resources/children-in-monetary-poor-households-and-covid-19/>

World Bank. (2020, 2 kwietnia). *How countries are using edtech (including online learning, radio, television, texting) to support access to remote learning during the COVID-19 pandemic*. <https://reliefweb.int/report/austria/how-countries-are-using-edtech-including-online-learning-radio-television-texting>

Zahorska, M. (2020). *Sukces czy porażka zdalnego nauczania?* Fundacja im. Stefana Batorego. <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/09/Sukces-czy-porazka-zdalnego-nauczania.pdf>

Joanna Rabięga-Wiśniewska jest doktorką językoznawstwa, adiunktą w Instytucie Badań Edukacyjnych oraz wykładowczynią w Akademii Pedagogiki Specjalnej i Collegium Verum. W pracy naukowej i dydaktyce zajmuje się edukacją medialną, sztuczną inteligencją, otwartymi zasobami edukacyjnymi oraz projektowaniem zajęć na odległość, w tym e-learningiem.

Agnieszka Dwojak-Matras jest doktorką pedagogiki, od wielu lat pracuje jako koordynatorka i główna badaczka w edukacyjnych projektach międzynarodowych (Horyzont 2020, Erasmus+). W ostatnich latach związana z Instytutem Badań Edukacyjnych, gdzie oprócz badań prowadzi również szkolenia i warsztaty z rzetelności badawczej. Interesuje się szeroko rozumianą edukacją medialną, kompetencjami cyfrowymi, a także etyką akademicką i etyką badawczą.

Katarzyna Kalinowska jest doktorką socjologii, pracuje na stanowisku adiunktki w Instytucie Badań Edukacyjnych oraz w Instytucie Socjologii Collegium Civitas. Jej zainteresowania badawcze dotyczą socjologii młodzieży i edukacji, etnografii szkoły, socjologii emocji a także metodologii badań jakościowych i etyki badawczej.

POLECAMY



Małgorzata Janicka i Tomasz Miziołek,
Finanse zrównoważone. ESG. Przedsiębiorstwa. Sektor finansowy

Wymogi zrównoważonej transformacji, którą można uznać za wyzwanie naszych czasów, dotyczą wszystkich podmiotów i sektorów gospodarczych działających w skali zarówno makro-, jak i mikroekonomicznej, w wymiarze krajowym i globalnym. Tematyka „zrównoważenia” (sustainability) funkcjonuje w przestrzeni publicznej od lat, większość istniejących opracowań koncentruje się jednak na problematyce zielonych finansów i na kwestiach środowiskowych. Szczególnie dotkliwa luka informacyjna dotyczy – przez lata niedocenianej – roli finansów w zrównoważonym rozwoju. Bez sektora finansowego rozumiejącego wyzwania zrównoważonego rozwoju i działającego na jego rzecz trudno wyobrazić sobie zrównoważoną transformację gospodarczą. Prezentowana publikacja kompleksowo wypełnia istotną lukę informacyjną, systematyzuje i poszerza wiedzę w obszarze zrównoważonych finansów w odniesieniu zarówno do ESG, jak i przedsiębiorstw oraz sektora finansowego.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/finanse/finanse-zrownowazone-esg-przedsiębiorstwa-sektor-finansowy,p1989166735>
Wydawnictwo: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2022.

Lukasz Hardt, *Eseje o polityce pieniężnej czasu niepewności*

Na pracę składa się dziesięć esejów. Rozpoczynają ją teksty dotyczące fundamentalnych kwestii z zakresu polityki pieniężnej, a więc jej strategii i w tym kontekście zjawiska inflacji. Następnie autor dzieli się refleksjami dotyczącymi znaczenia komunikacji banku centralnego dla skutecznej realizacji jego mandatu. Kolejny esej dyskutuje reakcję Narodowego Banku Polskiego na pandemiczny kryzys z początku 2020 roku. Następne szkice dotyczą relacji polityki pieniężnej do polityki fiskalnej i makroostrożnościowej oraz sposobów ewentualnego uwzględnienia w polityce monetarnej zmian klimatycznych. Czytelnik będzie miał również okazję do refleksji nad wpływem zmian demograficznych na dynamikę cen i politykę pieniężną. Ostatni esej dotyczy działania Rady Polityki Pieniężnej – kolegiального organu decyzyjnego władzy monetarnej w Polsce – w analizowanym okresie. Całość kończy propozycja przeprowadzenia przez Narodowy Bank Polski przeglądu strategii polityki pieniężnej, podobnego do tych, które zrealizowały w ostatnich latach Europejski Bank Centralny i Rezerwa Federalna.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/ekonomia/esaje-o-polityce-pienieznej-czasu-niepewnosci,p194014587>
Wydawnictwo: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2022.



e-mentor

INFORMACJE DLA AUTORÓW

„E-mentor” jest czasopismem punktowanym. Zgodnie z aktualnym wykazem ogłoszonym przez MEiN za publikację recenzowanego artykułu naukowego autorzy otrzymują 40 punktów.

CZASOPISMO „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 227, 02-554 Warszawa, tel./fax (22) 564 78 31

Adres e-mail: redakcja@e-mentor.edu.pl

Czasopismo wydawane jest od 2003 roku w wersji elektronicznej (online i pdf) oraz drukowanej. Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane przez specjalistów z dziedziny, której dotyczy. Listę recenzentów publikujemy raz w roku, w ostatnim numerze. Od 2017 roku, w ramach umiędzynarodawiania czasopisma, corocznie dwa z pięciu wydań publikowane są w języku angielskim.

POLITYKA WYDAWNICZA

„E-mentor” jest zarejestrowany w bazie Crossref i każdy publikowany w nim artykuł otrzymuje indywidualny numer DOI. Nasze czasopismo jest indeksowane w bazach ESCI WoS, CEJSH, EBSCO, BazEkon, CEEOL oraz EuroPub. Znajduje się również w wykazie POL-index i Index Copernicus Journals Master List. Czasopismo od pierwszego numeru publikowane jest na zasadach otwartego dostępu. Publikowanie w „e-mentorze” jest bezpłatne. Każdy tekst poddawany jest sprawdzeniu pod kątem plagiatu (w serwisie plagiat.pl). Praktyki stosowania ghostwriting i guest authorship uznawane są za nieetyczne. Opracowania nie mogą naruszać praw autorskich osób trzecich. Teksty nadesłane do redakcji nie mogą być wcześniej publikowane ani zgłoszone równocześnie do publikacji w innych czasopismach lub wydawnictwach.

PROFIL I TEMATYKA OPRACOWAŃ

Redakcja przyjmuje do oceny i publikacji artykuły naukowe (podlegające recenzji), jak również recenzje, relacje z konferencji oraz felietony. Zakres tematyczny czasopisma obejmuje nowoczesne formy, metody i programy kształcenia na różnych etapach życia człowieka oraz aktualne trendy w zarządzaniu. Publikujemy także opracowania dotyczące zastosowań najnowszych technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarze edukacji i w biznesie oraz analizy poświęcone roli tych technologii jako czynnika zmiany.

WSKAZÓWKI REDAKCYJNE

Autorów nadsyłanych tekstów obowiązują normy redakcyjne, które dotyczą: objętości materiału, stosowanego języka, formatu treści, przypisów, bibliografii i prezentacji źródeł. Do wydań angielskich artykuły wraz ze streszczeniem należy zgłaszać w języku angielskim. Do opracowania w języku polskim należy dołączyć streszczenia w języku polskim i angielskim. Przesyłane zdjęcia autorów 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 czasopiśmie „e-mentor” chronione są prawem autorskim. Przedruk tekstu bądź jego fragmentu może nastąpić jedynie za zgodą Redakcji. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania zmian w materiałach zakwalifikowanych do publikacji.



SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

SGH DLA PROFESJONALISTÓW

Inspirujemy do rozwoju odpowiadając na wyzwania zmieniającego się otoczenia biznesowego

W ofercie SGH znajdziesz:

- studia podyplomowe z zakresu prawa i administracji, finansów, IT, Human Resources, marketingu i zarządzania (ponad 140 kierunków, w tym 23 nowe od 2020 r.),
- cztery programy MBA: MBA-SGH, CEMBA (Canadian Executive Master of Business Administration), SGH-WUM MBA w Ochronie Zdrowia oraz MBA for Startups (nowość).

ZOBACZ NASZ KATALOG:

www.sgh.waw.pl/katalog-podyplomowe-mba

