

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

# e-mentor

Numer 1 (98) 2023

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*

## ■ trendy w zarządzaniu

4 Dyskusja nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu procesami  
*Piotr Sliż, Marek Szelaḡowski*

13 Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej  
*Magdalena Stefańska, Gabriel Grabowski*

22 Wywiad biznesowy jako narzędzie przygotowania do negocjacji – model konceptualny  
*Krzysztof Grząba*

31 Zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych  
*Sylwia Wiśniewska, Kamil Wiśniewski*

## ■ zarządzanie wiedzą

42 Zastosowanie narzędzi laboratorium tekstowego programu MAXQDA na przykładzie analizy porównawczej polskich i zagranicznych raportów badawczych  
*Jolanta Sajdera*

52 Badania opinii konsumentów na temat działań marketingowych banków prowadzących działalność w Polsce  
*Agata Jarosz, Kamil Janik, Weronika Magacz*

## ■ nowoczesna edukacja

64 Studenci jako współtwórcy procesu edukacji – ocena wpływu wybranych czynników na kształtowanie kultury dzielenia się wiedzą na uczelniach wyższych  
*Magdalena Łuźniak-Piecha, Agnieszka Golińska, Katarzyna Żukowska, Jakub Brdulak, Mikołaj Rogiński, Agnieszka Nieznańska-Cwynar*

## ■ metody, formy i programy kształcenia

75 Kategoryzacja uczelni należących do Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w świetle danych o trzech rocznikach absolwentów  
*Marek Rocki*

e-mentor

wersja drukowana  
internetowego czasopisma  
[e-mentor.edu.pl](http://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](mailto: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”,

z przyjemnością przekazuję Państwu pierwszy w tym roku numer „e-mentora”. Zainteresowani problematyką zarządzania z pewnością znajdą w nim wiele ciekawych artykułów, jak np. dotyczący wyników badań na temat zaangażowania pracowników i satysfakcji z pracy w warunkach pracy zdalnej czy prezentujący możliwości wykorzystania wywiadu biznesowego jako narzędzia przygotowania do negocjacji.

„E-mentor” wspiera wymianę poglądów, dlatego szczególnie cieszy nas dyskusja nad pojęciem *ambidexterity*, która toczy się na łamach naszego czasopisma. Została ona zainicjowana artykułem pt. *Ambidexterity w polskiej terminologii z zakresu zarządzania*, który ukazał się w numerze 3(95). W bieżącym numerze mogą Państwo przeczytać wartościowe rozważania nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu procesami.

Czytelników szukających treści związanych z pedagogiką zachęcam do lektury artykułu prezentującego studentów jako współtwórców procesu edukacji, a także tekstu na temat kategoryzacji uczelni należących do Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich.

Ponadto ciekawe i praktyczne wnioski, które zainteresują obie grupy Czytelników, przedstawiono w artykule dotyczącym zastosowania narzędzi laboratorium tekstowego programu MAXQDA.

Od października 2022 roku realizujemy projekt pt. „Działania na rzecz zwiększenia rozpoznawalności czasopisma «e-mentor» w międzynarodowym środowisku naukowym” finansowany ze środków Ministerstwa Edukacji i Nauki. W ramach projektu organizujemy konkurs: spośród artykułów w języku polskim zgłoszonych do 20 kwietnia 2023 roku Redakcja wybierze jeden, który zostanie przetłumaczony na język angielski i opublikowanych w kolejnym anglojęzycznym numerze Czasopisma. Szczegóły są dostępne na naszej stronie internetowej w zakładce „Dla autorów”.

Na zakończenie zachęcam Państwa do zapoznania się z wydarzeniami, które rekomendujemy w sekcjach Polecamy. Wszystkie zostały objęte patronatem „e-mentora”. Organizatorom dziękujemy za zaufanie i życzymy owocnych spotkań!

Jak zawsze zapraszam do lektury bieżącego numeru czasopisma, mając nadzieję, że będzie ona przyjemnym i inspirującym doświadczeniem. Równocześnie zachęcam do zgłaszania swoich artykułów, zarówno w języku polskim, jak i angielskim.



Małgorzata Marchewka  
Redaktor prowadzący





Piotr  
Sliż

## Dyskusja nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu procesami

### Discussion of the concept of ambidexterity in process management

#### Abstract

The article addresses the issue of differences in the translation of the term ambidexterity, which is equated in the Polish literature with such terms as ambidextrousness, two-handedness, double-agility, ambivalence, or duality. The choice of the Polish term is of significance for intuitive understanding of this phenomenon by both researchers and non-specialists, including practitioners. The main objective is to systematize the terminological issues and thus propose a Polish translation of the term ambidexterity, in the discipline of management and quality sciences, in the sub-discipline of process management. Methods such as bibliometric analysis and a review of the Polish literature on the subject, using the Publish or Perish database, were used to achieve the main objective. The results of the study and the conclusions formulated contribute to the current knowledge regarding the discussion on the Polish equivalent of the term ambidexterity. In the Authors' opinion, the concept most fully and accurately reflecting the context of the contradiction between exploitative and exploratory activities in process management, within the sphere of the discussed BPM issues, is duality. The article is original in nature because, even if partially, it fills the cognitive gap concerning the sparsity of publications addressing the integrative view of ambidexterity and BPM.

**Keywords:** Polish terminology, process management, ambidexterity, duality, double-agility, ambivalence, duality



Marek  
Szelański

---

#### Wprowadzenie

Waga koncepcji *ambidexterity* we współczesnym zarządzaniu procesami biznesowymi (ang. *business process management*, BPM) wymaga jej precyzyjnego zdefiniowania także w polskojęzycznej literaturze przedmiotu. W konsekwencji – przetłumaczenia na język polski terminu *ambidexterity* tak, aby był on jednoznacznie rozumiany przez badaczy specjalizujących się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ale równocześnie aby był intuicyjnie zrozumiały w języku potocznym dla osób niebędących specjalistami, w tym dla praktyków. Dotychczasowe próby tłumaczeń na podstawie ogólnodostępnego słownika angielsko-polskiego (jako np. oburęczność/obunożność, dwubiegunowość, bipolarność), spolszczenia terminu (ambidekstria) czy próby swobodnego słowotwórstwa (np. obuzręczność) nie tylko nie oddają oryginalnego znaczenia terminu, ale mogą wręcz prowadzić do błędnego rozumienia koncepcji *ambidexterity* zarządzania procesami biznesowymi (ang. *BPM ambidexterity*). Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie polskojęzycznych terminów obecnie stosowanych jako odpowiedniki pojęcia *ambidexterity* w subdyscyplinie zarządzania procesami, ich ocena na podstawie przyjętych kryteriów, a w rezultacie – zaproponowanie polskojęzycznego tłumaczenia terminu *ambidexterity* jednoznacznie zrozumiałego dla specjalistów, ale także intuicyjnie zrozumiałego dla osób niespecializujących się w zarządzaniu procesami biznesowymi.

## Metodyka

W realizacji sformułowanego celu pracy wykorzystano analizę bibliometryczną oraz przegląd literatury przedmiotu, ze szczególnym uwzględnieniem polskojęzycznego piśmiennictwa. Spośród sześciu etapów w procesie naukowo-badawczym zadaniem pierwszego było, na podstawie studiów literaturowych, nakreślenie luki poznawczej, problemu i celu badawczego. Na etapie drugim przeprowadzono przegląd anglojęzycznej literatury w celu ustalenia kluczowych cech koncepcji *ambidexterity*, a na etapie trzecim zidentyfikowano w polskojęzycznym piśmiennictwie odpowiedniki terminów *ambidexterity* oraz *ambidextrous* w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz wybrano bazę wiedzy. Na podstawie zasobów baz Publish or Perish (PorP) oraz Web of Science (WoS) zrealizowano ilościową część badania teoretycznego.

W realizacji celu głównego badania wykorzystano zasoby bazy PorP, w których zaindeksowano publikacje w języku polskim. Na etapie czwartym na podstawie zidentyfikowanych wcześniej kluczowych cech koncepcji *ambidexterity* określono kryteria

merytoryczne zgodności analizowanych propozycji polskich odpowiedników pojęcia *BPM ambidexterity*. Na etapach piątym i szóstym odpowiednio dokonano analizy uzyskanych rezultatów, na ich podstawie przeprowadzono dyskusję oraz sformułowano wnioski z badania teoretycznego.

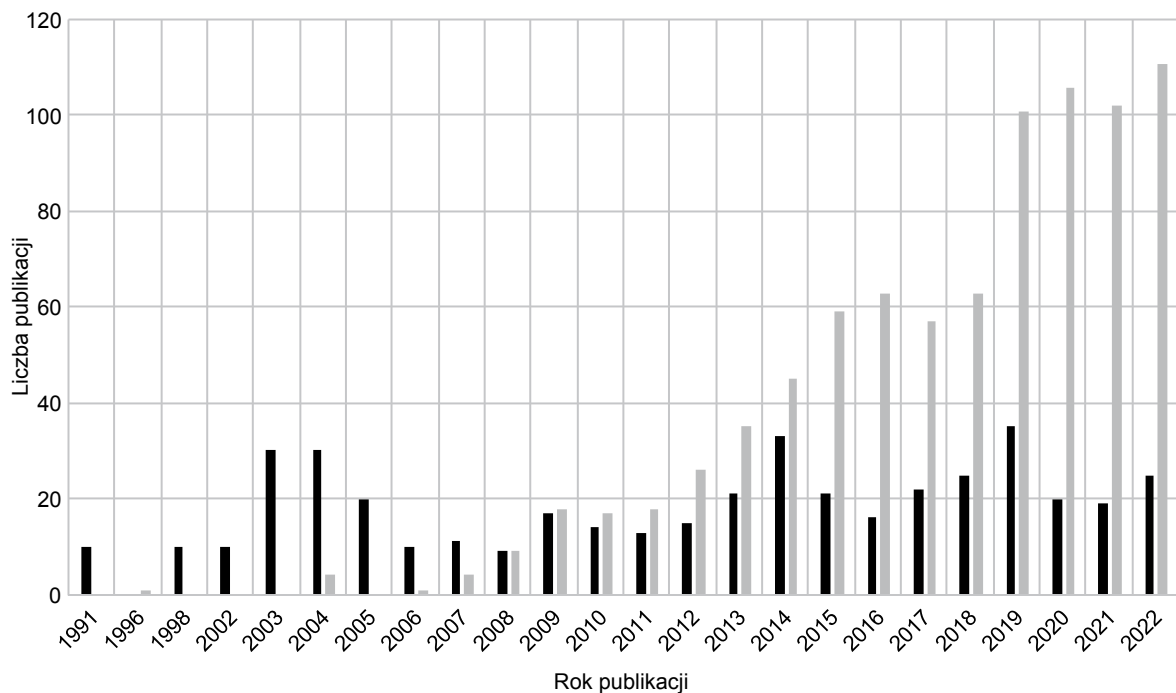
## Przegląd literatury

### Znaczenie terminu *BPM ambidexterity*

Koncepcja równoważenia aktywności eksploatacyjnej i eksploracyjnej mieści się w przestrzeni zainteresowania środowiska naukowego od lat 70. XX wieku (Argyris i Schon, 1978). Pojęcie *ambidexterity* zostało zaproponowane po raz pierwszy przez Marcha (1991) na początku lat 90. XX wieku. Problematyka *ambidexterity* w kontekście zarządzania organizacją stanowi obiekt coraz większego zainteresowania zarówno badaczy, jak i przedstawicieli praktyki biznesowej (Krzewska, 2022; Vrontis i in., 2017). Na rysunku 1 na podstawie zasobów bazy wiedzy WoS przedstawiono zestawienie liczby publikacji, w których problematyka *ambidexterity* była poruszana w kolejnych latach.

### Rysunek 1

Zestawienie liczby anglojęzycznych publikacji dotyczących problematyki *ambidexterity* w bazie WoS



Uwaga. \*Kolorem szarym oznaczono publikacje, w których wykorzystano pojęcie *ambidexterity*, natomiast czarnym wskazano liczbę publikacji, w których stosowano jednocześnie anglojęzyczne odpowiedniki terminów eksploatacja i eksploracja (*exploitation, exploitative, exploration, explorative*).

\*\*\*Kwerenda 1: Dwoistość – badanie zrealizowano z wykorzystaniem kwerendy (*ambidexterity* OR *ambidextrous*).

\*\*\*\*Kwerenda 2: Eksploatacja i eksploracja – badanie zrealizowano z wykorzystaniem kwerendy (*exploitation* AND *exploration*) OR (*exploitative* AND *explorative*).

Zidentyfikowane dla obu kwerend publikacje zostały zindeksowane w kategorii Management dla wszystkich rodzajów opracowań (*articles, proceedings papers, book chapters, early access* oraz *review articles*) w bazie wiedzy Web of Science Core Collection.

Źródło: opracowanie własne na podstawie zasobów bazy Web of Science Core Collection. Stan na 31.12.2021 r.

Angielski termin *organizational ambidexterity* oznacza zdolność organizacji do równoważenia aktywności eksploatacyjnych (*exploit, refinement-related activities*) i eksploracyjnych (*explore, innovation-related activities*) (Helbin i Van Looy 2021; Van den Bergh i in., 2014). Eksploatacja dotyczy działań organizacji polegających na utrzymywaniu i zwiększaniu ich efektywności. Jest więc wyraźnie związana z wykorzystaniem koncepcji Business Process Redesign (Davenport i Short, 1990) zakładającej ciągłe usprawnianie działalności. Z kolei eksploracja skoncentrowana jest na działalności dotyczącej rozwoju i generowania przełomowych innowacji, zarówno produktowych, jak i w obszarze modeli biznesowych (Andriopoulos i Lewis, 2009; Gupta i in., 2006). Jest więc związana z wykorzystaniem koncepcji Business Process Reengineering (Hammer, 1990) za-

kładającej ciągłą gotowość do wprowadzania zmian oraz szukanie możliwości przełomowych usprawnień i radykalnych zmian wykraczających poza aktualny model biznesowy czy dostarczane produkty i usługi.

Koncepcja *ambidexterity* zakłada ciągłe i równoczesne utrzymywanie w organizacji zdolności do coraz bardziej efektywnego działania oraz poszukiwania możliwości rozwoju i podejmowania działań zmierzających do radykalnej reorientacji strategicznej, nawet jeśli wiązałoby się to z porzuceniem aktualnych produktów czy modeli biznesowych (Helbin i Van Looy, 2021; Stelzl i in., 2020). Według Argyrisa i Schona (1978) wymaga to od organizacji stałego wykorzystania dwóch pętli uczenia się. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje pojęcia *ambidexterity* w publikacjach w WoS z ostatnich 10 lat oraz jego główne cechy.

**Tabela 1**

Wybrane definicje pojęcia *ambidexterity*

Lp.	Autor/ /Autorzy	Rok publikacji	Definicja	Polskie tłumaczenie definicji	Cechy <i>ambidexterity</i>
1.	Tushman i O'Reilly	1996, s. 24	Ambidexterity: "ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change."	Zdolność do jednoczesnego dążenia do stopniowych oraz nieciągłych innowacji i zmian.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoczesne występowanie</li> <li>• generowanie stanu współwystępowania innowacji o charakterze zarówno stopniowym, jak i nieciągłym</li> </ul>
2.	Adler i in.	2007, s. 46	"Ambidexterity can be supported on an even more macroscopic scale if the organization as a whole partitions itself to allow some subunits to specialize in routine tasks while other subunits specialize in nonroutine tasks."	<i>Ambidexterity</i> może być wspierana w jeszcze bardziej makroskopowej skali, jeśli organizacja jako całość zostanie podzielona w taki sposób, aby wybrane podjednostki specjalizowały się w zadaniach rutynowych, podczas gdy inne podjednostki specjalizują się w zadaniach nierutynowych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ujęcie strukturalne osiągnięcia dwoistości</li> <li>• jednoczesna realizacja działań rutynowych i nierutynowych (separacja organizacyjna)</li> </ul>
3.	Lavie i in.	2010, s. 127	"(...) some studies have used the notion of ambidexterity when referring to the balance between exploration and exploitation (...), we suggest that ambidexterity is only one approach for simultaneously exploring and exploiting."	(...) niektóre badania wykorzystywały pojęcie oburęczności, odnosząc się do równowagi między eksploracją a eksploatacją (...), sugerujemy, że <i>ambidexterity</i> odnosi się do jednoczesnego odkrywania i wykorzystywania.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoczesna realizacja działań</li> </ul>
4.	Van den Bergh i in.	2014, s. 53	"Business 'ambidexterity' is the balancing act between exploitation and exploration: the former focuses on ensuring transactional excellence with a concentration on net cost reduction, the latter is centred on transformational excellence targeting net revenue generation."	Biznesowa <i>ambidexterity</i> to balansowanie między eksploatacją a eksploracją: ta pierwsza koncentruje się na zapewnieniu doskonałości transakcyjnej z koncentracją na redukcji kosztów netto, druga koncentruje się na doskonałości transformacyjnej ukierunkowanej na generowanie przychodów netto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gotowość do dwóch przeciwstawnych aktywności</li> <li>• jednoczesne występowanie</li> <li>• balansowanie, zrównoważone działanie z wykorzystaniem obu aktywności</li> </ul>

# Dyskusja nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu...

**Tabela 1** – cd.

Lp.	Autor/ /Autorzy	Rok publikacji	Definicja	Polskie tłumaczenie definicji	Cechy <i>ambidexterity</i>
5.	Lavikka i in.	2015, s. 1140	(...) “ambidexterity, i.e., balancing the tension between explorative and exploitative activities”	(...) <i>ambidexterity</i> , czyli równoważenie napięcia między działaniami eksploracyjnymi i eksploatacyjnymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoczesność działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych</li> <li>• równoważenie napięcia (gotowości)</li> </ul>
6.	Zakrzewska-Bielawska	2016b, s. 444		„Oburęczność jest z pewnością zdolnością strategiczną firmy, która wymaga zestawu kompleksowych rutyn i umiejętności menedżerów w godzeniu napięć, jakie wywołuje paradoks eksploracji i eksploatacji”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność strategiczna organizacji</li> <li>• wymaga umiejętności równoważenia eksploracji i eksploatacji w kontekście napięć, jakie występują między tymi aktywnościami</li> </ul>
7.	Zakrzewska-Bielawska	2018, s. 22–24		„ <i>Ambidexterity</i> jest koncepcją, która zakłada równoważenie działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych (...) Pomimo względnej zgody co do tego, że <i>ambidexterity</i> jest zdolnością firmy do realizacji odrębnych celów i możliwości wynikających z eksploracji i eksploatacji, brak jest jednomyślności co do tego, jak to zrobić”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to zdolność organizacji</li> <li>• wymaga równoważenia odrębnych działalności: eksploracyjnej i eksploatacyjnej</li> </ul>
8.	Ahmad i Van Looy	2020, s. 1	“Ambidextrous BPM is a mixture of two aspects: (1) exploiting the benefits of existing technologies (i.e., exploitative BPM), while simultaneously (2) exploring the benefits of new IT (i.e., explorative BPM).”	<i>Ambidextrous</i> BPM jest mieszanką dwóch aspektów: (1) wykorzystywania zalet istniejących technologii (tj. eksploatacyjnego BPM), przy jednoczesnym (2) odkrywaniu zalet nowego IT (tj. eksploracyjnego BPM).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mieszanka do dwóch aktywności</li> <li>• jednoczesne występowanie</li> <li>• odkrywanie nowych możliwości</li> </ul>
9.	Helbin i Van Looy	2021, s. 2	Organizational ambidexterity (OA) is defined as “the ability of an organization to both explore and exploit—to compete in mature technologies and markets where efficiency, control, and incremental improvement are prized and to also compete in new technologies and markets where flexibility, autonomy, and experimentation are needed”.	Organizacyjna <i>ambidexterity</i> jest definiowana jako zdolność organizacji zarówno do odkrywania, jak i wykorzystywania – do konkurowania w dojrzałych technologiach i na rynkach, na których ceniona jest wydajność, kontrola i stopniowe doskonalenie, a także do konkurowania w nowych technologiach i na rynkach, na których potrzebna jest elastyczność, autonomia i eksperymentowanie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ciągła zdolność do dwóch przeciwstawnych aktywności</li> <li>• równoczesność wykorzystywania dwóch rodzajów działania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Termin *ambidexterity* w polskiej literaturze przedmiotu

W celu ustalenia, jakie są polskie odpowiedniki pojęcia *ambidexterity* przeprowadzono przegląd polskojęzycznej literatury przedmiotu z lat 1969–2022

w bazie Publish or Perish. W identyfikacji publikacji zastosowano kryterium wyszukiwania na podstawie słów kluczowych. Najczęściej stosowanymi odpowiednikami pojęcia *ambidexterity*, występującymi równocześnie z terminem *zarządzanie* są:

- ambiwalentność (m.in. Osbert-Pociecha, 2009) – hasło wystąpiło 536 razy w słowach kluczowych,
- dualność (m.in. Czarnecki, 2013; Osbert-Pociecha, 2009; Zakrzewska-Bielawska, 2016b; Zakrzewska-Bielawska, 2018) – hasło wystąpiło 208 razy,
- dwoistość (m.in. Krzewska, 2022; Zakrzewska-Bielawska, 2016a) – hasło wystąpiło 57 razy,
- dwuręczność (Trocki i in., 2020) – hasło wystąpiło raz,
- oburęczność (Bitkowska, 2019; Gadomska-Lila, 2015; Kordel, 2016; Leja, 2013; Leja i Nagucka, 2013; Osbert-Pociecha, 2009; Polowczyk, 2014; Sońta-Drączkowska, 2018; Zakrzewska-Bielawska, 2015; Zakrzewska-Bielawska i Flaszewska, 2022) – hasło wystąpiło 19 razy.

W pracach polskich badaczy termin *ambidexterity* najczęściej tłumaczony jest jako oburęczność w subdyscyplinie zarządzania strategicznego i zarządzania procesami (m.in. Bitkowska, 2019; Zakrzewska-Bielawska, 2018), natomiast jako dwuręczność – w zarządzaniu projektami (Bukłaha i Juchniewicz, 2019; Trocki i in., 2020).

### Propozycja polskiego odpowiednika terminu *ambidexterity* w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

Zgodnie z definicjami przedstawionymi w tabeli 1 autorzy przyjęli następujące kryteria merytoryczne zgodności analizowanych propozycji polskich odpowiedników pojęcia *BPM ambidexterity*:

- odniesienie się do dwóch odmiennych (często przeciwnych) elementów (aktywności eksploatacyjnej i eksploracyjnej),
- ciągłe, jednoczesne występowanie obu elementów,
- zdolność do koncentracji na wykorzystaniu jednego z elementów (np. aktywności eksploatacyjnej), bez utraty możliwości równoczesnego działania w tle drugiego elementu (np. aktywności eksploracyjnej).

Ze względu na konieczność zapewnienia poprawnego intuicyjnego, powszechnego zrozumienia polskiego odpowiednika pojęcia *BPM ambidexterity* autorzy przyjęli dodatkowe kryteria:

- brak dotychczasowego wykorzystania terminu proponowanego jako odpowiednik *BPM ambidexterity* w innym znaczeniowo kontekście w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości,
- intuicyjne, powszechne rozumienie terminu jako odnoszącego się do działań koncepcyjnych czy zarządczych, a nie do działań manualnych.

Analizę znaczenia poszczególnych terminów stosowanych jako polski odpowiednik pojęcia *ambidexterity* przedstawiono w tabeli 2.

Termin *ambidektria* (czasami *ambidextria*) stosowany jest przede wszystkim w naukach medycznych. Stanowi polskojęzyczne tłumaczenie, które może być

wynikiem automatyzmu w przekładzie z języka angielskiego. Mimo iż utożsamiane jest z pojęciem anglojęzycznym, nawiązuje do oburęczności i obunożności, czyli odnosi się przede wszystkim do aspektów związanych z realizacją działań o charakterze manualnym (ręcznym, nożnym). Oznacza to, że może nie w pełni odzwierciedlać założenia koncepcji *ambidexterity* utożsamianego z działaniami związanymi z funkcjami zarządczymi, a zatem o charakterze konceptualnym. Źródłem historycznym pojęcia *ambidektria* jest język angielski, natomiast etymologicznym – język łaciński. Postać tego słowa może być wynikiem asymilacji zapożyczeń właściwych, efektem przystosowania do polskich reguł zarówno ortograficznych, fonologicznych, jak i morfologicznych (zob. Witalisz, 2016). W opinii Autorów to pojęcie stanowi zapożyczenie leksykalne niezasymlowane, a zatem należy je traktować zarówno w literaturze przedmiotu, jak i języku potocznym jako termin obcy (sztuczny).

Podobny wydźwięk mają tłumaczenia *ambidexterity* jako oburęczność, obunożność, dwuręczność lub dwuręczność, które także uwypuklają aspekt manualny. Mimo że pojęcia *ambidexterity*, oburęczność, dwuręczność i dwuręczność mają podobne pola semantyczne, to w kontekście recypowania tego tłumaczenia do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości zawężają jego rozumienie, podobnie jak termin *ambidektria*, do działań o charakterze ręcznym, w kontekście poruszania z jednakową sprawnością obiema rękami (zob. Polskie Wydawnictwo Naukowe, b.d.). Występuje zatem częściowe zazębianie się pól semantycznych – mają one inne konotacje, które wymagają doprecyzowania. Dwuręczność jest bowiem terminem o wiele szerszym niż angielskie *twohandedness* lub *double-handedness*. Odnosi się i do osoby, która równie sprawnie posługuje się obiema rękoma, ale i modyfikuje przmiotnikowo przedmioty, które wymagają obsługi obiema rękoma. W języku angielskim o osobie powiemy, że jest *ambidextrous* (dwuręczna), a o przedmiocie – że jest *two-handed* (*two-handed sword*, *two-handed axe*). W języku polskim słowo dwuręczność odnosi się zarówno do osób, jak i do przedmiotów (miecz dwuręczny, oburęczny), jego pole semantyczne jest zatem szersze, mimo że jedno słowo (dwuręczność) teoretycznie odpowiada drugiemu słownikowo (*twohandedness*) – stąd zatem zagrożenia związane z automatycznym przekładem czysto słownikowym w obrębie danej dziedziny nauki, szczególnie jeśli zapożyczamy utarte terminy z akademickiego angielskiego.

Warto w tym miejscu podkreślić, że termin oburęczność w omawianej dyscyplinie nauki jest stosowany najczęściej (największa liczba publikacji) w pracach naukowych i stanowi zapożyczenie językowe z bezpośredniego tłumaczenia pojęcia *ambidexterity*. Mimo że w języku potocznym pojęcie oburęczności jest stosowane, to w opinii Autorów w dyskusji dotyczącej *ambidexterity* nie powinno się szukać najbliższego słownikowego ekwiwalentu terminu, ale tzw. najbliższego funkcjonalnego ekwiwalentu terminu. Takimi terminami zdaniem Autorów mogą



## Dyskusja nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu...

**Tabela 2**

Analiza zgodności z kryteriami dla polskiego odpowiednika pojęcia *ambidexterity*

Lp.	Propozycja odpowiednika <i>ambidexterity</i>	Znaczenie	Kryteria	
			merytoryczne	dodatkowe
1.	ambidekstria (ambidextria)	Jednakowa sprawność i precyzja ruchowa lewej i prawej kończyny (inaczej oburęczność lub obunożność).	<u>Nie spełnia</u> – odnosi się do precyzyjnego wykorzystania w różnym czasie lewej i prawej kończyny, a więc działania sekwencyjne a nie równoczesne.	<u>Nie spełnia</u> – termin mający silnie ugruntowane znaczenie w medycynie. Odnosi się przede wszystkim do aspektów związanych z jednakową sprawnością ruchową lewej i prawej kończyny.
2.	ambiwalentność	Postawa charakteryzująca się równoczesnym występowaniem elementów lub działań przeciwstawnych (np. pozytywnego i negatywnego nastawienia).	<u>Spełnia.</u>	<u>Nie spełnia</u> – termin już mający silnie ugruntowane znaczenie w psychologii jako niejasny, niejednoznaczny, dwuznaczny.
3.	dualność (dualizm)	Istnienie i działanie dwóch niezależnych od siebie, często przeciwstawnych lub uzupełniających się zasad, czynników czy elementów (analogicznie jak dwoistość).	<u>Spełnia.</u>	<u>Nie spełnia</u> – termin już mający ugruntowane znaczenie i szeroko stosowany w polskojęzycznej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jego stosowanie w kontekście BPM mogłoby prowadzić do nieporozumień i braku jednoznaczności.
4.	dwoistość	Istnienie i działanie dwóch niezależnych od siebie, często przeciwstawnych lub uzupełniających się zasad, czynników czy elementów (analogicznie jak dualność).	<u>Spełnia.</u>	<u>Spełnia</u> – termin występujący w polskojęzycznej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ale niemający ugruntowanego znaczenia lub obszaru stosowania kolidującego z pojęciem <i>BPM ambidexterity</i> .
5.	dwuzręczność	Termin utworzony specjalnie jako odpowiednik <i>ambidexterity</i> , stosowany w wąskim ujęciu, w subdyscyplinie zarządzania projektami od 2019 roku.	<u>Spełnia.</u>	<u>Nie spełnia</u> – termin występuje jedynie w publikacjach dotyczących zarządzania projektami (2 publikacje). Pojęcie może być niezrozumiałe dla niespecjalistów, w tym praktyków zarządzania (np. specjalistów zarządzania procesami).
6.	oburęczność (obunożność)	Umiejętność wykonywania czynności z taką samą precyzją zarówno jedną, jak i drugą kończyną (ręką lub nogą).	<u>Nie spełnia</u> – zakłada unikalną umiejętność wykonywania działań w różnych momentach czasu, naprzemiennie. Wyraźnie wskazuje na separację czasową w wykonywaniu czynności jedną lub drugą ręką lub nogą, czyli podejście sekwencyjne a nie równoczesne.	<u>Nie spełnia</u> – nie odnosi się do działań koncepcyjnych, lecz do manualnych.

Źródło: opracowanie własne.

być dualność lub dwoistość. Reasumując, większość omawianych terminów (odpowiedników pojęcia *ambidexterity*) stosowanych w języku polskim odnosi się do tłumaczeń, które dotychczas nie były recypowane do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Z kolei pojęcie dualność stosowane jest już w polskojęzycznej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, i ma w niej ugruntowane, szeroko stosowane znaczenie. W odróżnieniu od pojęcia ambidekstria, gdy oceniamy potencjał stosowania tego terminu w kontekście założeń koncepcji *ambidexterity* w dziedzinie zarządzania procesami biznesowymi, dokonujemy świadomej rezygnacji z zapożyczenia leksykalnego niezasymlowanego na rzecz innego zupełnie terminu niesłownikowego, niebędącego zapożyczeniem, a wynikającego z naszego rozumienia tego zjawiska za pomocą zupełnie innego słowa. W rezultacie dwoistość, ale także dualizm definiowane są jako istnienie dwóch elementów jednej rzeczy (Jarosz, 2001, s. 163), co wskazuje na „działanie dwóch niezależnych od siebie (przeciwstawnych a. uzupełniających się) zasad, czynników” (Kopaliński, 2007, s. 142).

W rezultacie zrealizowanego badania literaturowego oraz przedstawionej w tabeli 2 analizy, polskim terminem odpowiadającym anglojęzycznemu terminowi *ambidexterity*, który najlepiej wpisuje się w kontekst dynamicznej równowagi między eksploatacją i eksploracją, jest dwoistość. Przemawia za tym kilka przesłanek.

Po pierwsze, w piśmiennictwie zidentyfikowano publikacje, w których *ambidexterity* utożsamiane jest z ambiwalencją, dualnością, ale także dwoistością. Warto w tym miejscu podkreślić synonimiczny z pojęciem dwoisty charakter wskazanych terminów (Dąbrówka i in., 1993; Gajewska i Pawlus, 2009). Doprecyzowując, według Gajewskiej i Pawlus (2009) synonimy terminów dwoisty i dualistyczny to m.in. różnorodny, różnoraki, heterogeniczny, niejednorodny, różny, wieloznaczny, ambiwalentny.

Przesłanką drugą jest definicja terminów dwoisty i dwoistość, które utożsamiane są z jednoczesnym złożeniem dwóch elementów względem siebie przeciwstawnych (sprzecznych). Jest to zgodne z rozumieniem koncepcji *ambidexterity*, w której jednocześnie trwające aktywności eksploatacyjne i eksploracyjne rozumiane są jako odmienne czy w niektórych kontekstach wykluczające się, a jednak obecne w organizacji równocześnie.

Po trzecie, nie ma sprzeczności z dotychczasowym wykorzystaniem terminu dwoistość w kontekście dwoistości zarządzania, dwoistej organizacji (ujęcie rzeczowe) oraz dwoistego organizowania (ujęcie czynnościowe). W bazie Publish or Perish zidentyfikowano jedynie 57 publikacji zawierających jednocześnie hasła dwoiste i zarządzanie, natomiast nie odnaleziono opracowań, w których występują hasła dwoista organizacja i dwoiste zarządzanie procesami. Generuje to pole, w którym za zasadne można uznać recypowanie pojęć dwoistość i dwoisty jako odpowiedników *ambidexterity* oraz *ambidextrous*. Nakreśla

to przestrzeń pojęciową dla takich konstruktów jak dwoiste zarządzanie procesami biznesowymi (*ambidextrous business process management*) oraz dwoista organizacja (*ambidextrous organization*).

### Podsumowanie i wnioski

Wyniki badania teoretycznego wpisują się w główną oś artykułu dotyczącą oceny stanu wiedzy na temat stosowania pojęcia *ambidexterity* w polskojęzycznej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Na podstawie uzyskanych rezultatów badania teoretycznego oraz przeprowadzonej dyskusji nakreślono kryteria umożliwiające przedstawienie polskiego tłumaczenia terminu odpowiadającego założeniom koncepcji *ambidexterity* na tle dziedziny wiedzy jaką jest zarządzanie procesami biznesowymi (BPM). W opinii Autorów terminami, które wpisują się w istotę *ambidexterity* na płaszczyźnie BPM są pojęcia dwoistość oraz dwoiste zarządzanie procesami biznesowymi (*ambidextrous business process management*; *ABPM*). W kontekście badanej problematyki dwoistość rozumiana jest jako dynamiczne równoważenie, na poziomach systemowym i strukturalnym, dwóch aktywności (warstw) w organizacji (eksploatacji i eksploracji). Natomiast dwoiste zarządzanie procesami biznesowymi to koncepcja systemowej formuły zarządzania organizacją, w której jednocześnie realizowane i równoważone są aktywności odpowiadające tradycyjnemu zarządzaniu procesami (eksploatacyjny BPM; *exploitative BPM*) i eksploracyjnemu zarządzaniu procesami (*explorative BPM*). W tym miejscu trzeba podkreślić, że kluczowymi elementami budowy organizacji opartej na formule zarządzania *ABPM* są procesy eksploatacyjne i eksploracyjne.

Jak każde tego rodzaju badanie, również i to nie jest pozbawione ograniczeń, które wynikają przede wszystkim z wyszukiwania tylko w dwóch bazach danych (Publish or Perish i Web of Science), z konstrukcji wyszukiwania w tych bazach wiedzy, a także zbioru zasobów zawężonego do artykułów, rozdziałów w monografiach i publikacji pokonferencyjnych, w tym z pominięcia prac doktorskich czy monografii. Autorzy starali się zredukować to ograniczenie chociażby częściowo, rozszerzając zakres badanych publikacji o prace polskich autorów poruszających jednocześnie problematykę *ambidexterity* i zarządzania procesami (zob. m.in. Bitkowska, 2019; Mielcarek, 2020).

Na bazie przyjętych założeń terminologicznych wyznaczono kierunek dalszych badań związany ze zwiększeniem stanu wiedzy w badanej dyscyplinie o sformułowanie istoty i założeń dwoistego zarządzania procesami (*ambidextrous business process management*) oraz realizację badania mierzącego do oceny stopnia jednoczesnej implementacji eksploatacyjnego i eksploracyjnego zarządzania procesami biznesowymi. Nakreślony kierunek badań wpisuje się w wezwanie Rosemanna (Van den Bergh i in., 2014) do podjęcia działań badawczo-rozwojowych w kierunku procesów eksploracyjnych i eksploracyjnego zarządzania procesami biznesowymi (Kohlborn i in., 2014).

## Podziękowania

Autorzy pragną podziękować Panu Krzysztofowi Kietzmanowi za sugestie, które w znaczącym stopniu zwiększyły wartość merytoryczną tego artykułu.

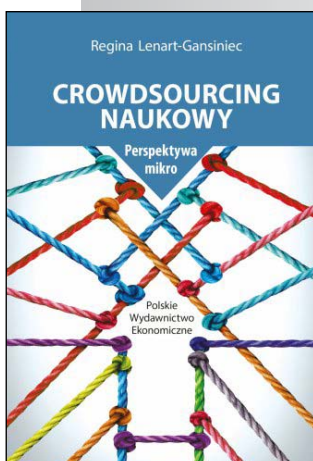
## Bibliografia

- Adler, P. S., Goldoftas, B. i Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Ahmad, T. i Van Looy, A. (2020). Business process management and digital innovations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>
- Andriopoulos, C. i Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Argyris, C. i Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley Publishing Company.
- Bitkowska, A. (2019). *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Bukłaha, E. i Juchniewicz, M. (2019). Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 3(950), 14–20. <https://doi.org/10.33141/po.2019.03.03>
- Czarnecki, M. (2013). Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 310, 32–42.
- Davenport, T. H. i Short, J. H. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11–27.
- Dąbrowka, A., Geller, E. i Turczyn, R. (1993). *Słownik synonimów*. MCR.
- Gadomska-Lila, K. (2015). Kultura i przywództwo w organizacji jako potencjał procesów odnowy organizacyjnej. *Management Forum*, 3(1), 70–76. <https://doi.org/10.15611/mf.2015.1.11>
- Gajewska, B. i Pawlus, M. (2009). *Słownik synonimów i antonimów* (wyd. 6). Wydawnictwo ParkEdukacja.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. i Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68, 104–112.
- Helbin, T. i Van Looy, A. (2021). Is Business Process Management (BPM) ready for ambidexterity? Conceptualization, implementation guidelines and research agenda. *Sustainability*, 13(4), 1906. <https://doi.org/10.3390/su13041906>
- Jarosz, M. (2001). Dualizm. W *Słownik wyrazów obcych* (s. 163). Wydawnictwo Europa.
- Kohlborn, T., Mueller, O., Poepelbuss, J. i Roeglinger, M. (2014). Interview with Michael Rosemann on ambidextrous business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 634–638. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0012>
- Kopaliński, W. (2007). Dualizm. W *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem* (s. 142). Oficyna Wydawnicza „Rytm”.
- Kordel, P. (2016). Przedsiębiorczość technologiczna a struktury organizacyjne – wyniki badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 93, 207–220.
- Krzewska, R. (2022). *Ambidexterity* w polskiej terminologii z zakresu zarządzania. *e-mentor*, 3(95), 32–42. <https://doi.org/10.15219/em95.1571>
- Lavie, D., Stettner, U. i Tushman, M. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- Lavikka, R., Smeds, R. i Jaatinen, M. (2015). A process for building inter-organizational contextual ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1140–1161. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-12-2013-0153>
- Leja, K. (2013). Kilka uwag o doskonaleniu zarządzania uczelnią publiczną (artykuł dyskusyjny). *Studia Ekonomiczne*, 169, 102–111.
- Leja, K. i Nagucka, E. (2013). Kreatywna destrukcja uniwersytetu. *Culture Management*, 6(3), 148–158.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mielcarek, P. (2020). *Kształtowanie spójności strategicznej i dojrzałości procesowej a oburęczność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Osbert-Pociecha, G. (2009). Ambiwalencja zarządzania organizacją – zagrożenie czy szansa. *Przegląd Organizacji*, 6(833), 10–15. <https://doi.org/10.33141/po.2009.06.03>
- Polowczyk, J. (2014). Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(2), 107–125.
- Polskie Wydawnictwo Naukowe. (b.d.). Oburęczność. W *Słownik Języka Polskiego*. Pobrano 5 grudnia 2022 z <https://sjp.pwn.pl/szukaj/oburęczność.html>
- Sońta-Drączkowska, E. (2018). Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 159, 127–144. [https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty\\_naukowe\\_studia\\_i\\_prace\\_kzif/Documents/117\\_II\\_08\\_Sonta\\_zarządzanie.pdf](https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty_naukowe_studia_i_prace_kzif/Documents/117_II_08_Sonta_zarządzanie.pdf)
- Stelzl, K., Röglinger, M. i Wyrтки, K. (2020). Building an ambidextrous organization: A maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13(3), 1203–1230. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00117-x>
- Trocki, M., Bukłaha, E., Juchniewicz, M. i Metelski, W. (2020). Zastosowanie podejścia matrycy logicznej w zarządzaniu strategicznym. W S. Gregorczyk i G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej* (s. 385–403). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-335-6.23>
- Tushman, M. L. i O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Van den Bergh, J., Thijs, S. i Viaene, S. (2014). Ambidextrous BPM: Making BPM exciting again—an interview with Prof. Michael Rosemann. W J. Van den Bergh, S. Thijs i S. Viaene, *Transforming through processes* (s. 53–55). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-03937-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-03937-4_14)

**Piotr Sliż** specjalizuje się w ocenie dojrzałości procesowej organizacji oraz implementacji nowoczesnych technologii informatycznych w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo. Jest autorem publikacji naukowych związanych z projektowaniem organizacji procesowych, transformacją organizacji z funkcjonalnych w procesowe, metodami opomiarowania procesów z wykorzystaniem metod statystycznych oraz implementacją technologii sztucznej inteligencji, *robotics process management* i *data-mining*. Ponadto jest autorem wielu międzynarodowych badań w zakresie oceny dojrzałości procesowej organizacji oraz doświadczonym konsultantem w zakresie usprawniania procesów biznesowych, analiz procesów posprzedażnych i audytów procesów gwarancyjnych w sektorze motoryzacyjnym w Europie.

**Marek Szelański** od roku 2018 jest adiunktem w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie. Zajmuje się między innymi wdrażaniem zarządzania procesowego, opierając się na zdroworozsądkowych usprawnieniach i uproszczeniach procesów, dobierając i wdrażając rozwiązania informatyczne odpowiednie do kontekstu działania i planów rozwojowych organizacji. Jest autorem koncepcji Dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi (dynamic BPM), rozszerzającej obszar stosowania zarządzania procesowego na procesy dynamiczne, będące podstawą działania organizacji w gospodarce wiedzy. Jej konsekwencją jest refleksja teoretyczna umożliwiająca m.in. reunifikację zarządzania procesowego i adaptacyjnego zarządzania sprawami (*adaptive case management* – ACM) oraz wskazująca na konieczność uprawomocnienia pracowników wiedzy i rozpatrywania zarządzania wiedzą i zarządzania procesowego jako spójnego kontinuum (Knowledge and Process Continuum). Jest autorem ponad 50 artykułów naukowych i popularnonaukowych z zakresu zarządzania procesowego, zarządzania wiedzą, zarządzania ścieżkami klinicznymi i zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarce wiedzy. Według badania opublikowanego na międzynarodowej Konferencji BPM jest jednym z pięciu czołowych badaczy problematyki zarządzania procesami w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (CEE).

## POLECAMY



### Regina Lenart-Gansiniec, *Crowdsourcing naukowy. Perspektywa mikro*

Crowdsourcing naukowy odnosi się do współpracy online za pośrednictwem platform internetowych, w której naukowcy angażują grupę osób o zróżnicowanej wiedzy i umiejętnościach w celu podjęcia określonego zadania lub zestawu zadań badawczych. Stanowi on naturalne następstwo postępującej otwartości, inkluzywności oraz technicyzacji nauki. Książka ma na celu identyfikację i charakterystykę powodów wykorzystania crowdsourcingu przez pracowników naukowych do tworzenia wiedzy naukowej. Ponadto w książce opisano procesy, wyzwania zarządzania naukową inicjatywą crowdsourcingową oraz kompetencje inicjatora crowdsourcingu naukowego. Należą do nich także możliwe kierunki rozwoju crowdsourcingu naukowego w kontekście technologii blockchain, digital storytelling, grywalizacji, metaverse, rzeczywistości rozszerzonej oraz sztucznej inteligencji.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/zarzadzanie/crowdsourcing-naukowy-perspektywa-mikro,p1306595718>

Wydawca: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2023.

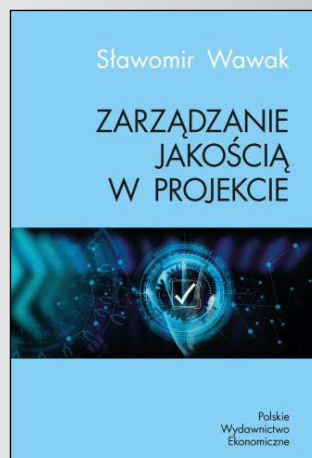
### Sławomir Wawak, *Zarządzanie jakością w projekcie*

Zarządzanie jakością od wielu lat było przedstawiane w standardach i publikacjach naukowych jako jeden z istotnych aspektów projektu. Prowadzone w tym zakresie badania sugerują jednak, że deklaracje autorów standardów w niewielkim stopniu odpowiadają projektowej rzeczywistości. W praktyce bowiem obserwuje się, że na jakość brakuje czasu. Ważniejsze są przekroczone budżet, niedotrzymany harmonogram czy „gaszenie pożarów”.

W podjętych badaniach, których efektem jest ta monografia, skupiono się na poszukiwaniu istniejących rozwiązań oraz wypracowaniu spójnej koncepcji zarządzania jakością w projekcie. Dążono przy tym do integracji różnych szkół zarządzania jakością oraz wielu podejść do zarządzania projektami, aby wyodrębnić dobre praktyki – niezależnie od źródła ich pochodzenia.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/zarzadzanie/zarzadzanie-jakoscia-w-projekcie,p636020772>

Wydawca: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2023.





Magdalena  
Stefańska

# Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej

## Employee engagement and their job satisfaction in remote working conditions



Gabriel  
Grabowski

### Abstract

The outbreak of the COVID-19 pandemic contributed to a very large increase in the proportion of time spent working remotely to total working time. To date, this form has been used primarily by enterprises with branches dispersed across one or multiple countries. This form of performing duties by employees brought a number of benefits in the form of acceleration of decision-making processes, and reduction of time and costs. In the past, teleworking time was regulated according to needs and supported by a significantly reduced number of face-to-face employee meetings. With the outbreak of the COVID-19 pandemic, remote work has become the main or only form of contact with colleagues and superiors in many situations related to the ban on movement, regardless of the place of business. At that time, employers were concerned that it would not result in a decrease in employee engagement and job satisfaction.

The article was intended to identify and assess the relationship and cause-and-effect relationship between commitment and job satisfaction in the context of remote work. The results of the study helped to expand knowledge about relationships. It has been confirmed that there is a positive relationship between employee engagement and job satisfaction; In addition, employees distinguish between commitment to work and organization, and the impact of types of commitment on job satisfaction varies. It has also been shown that both remote work and employee involvement affect their job satisfaction.

**Keywords:** employee engagement (EE), organizational engagement, pandemic COVID-19, remote work, job satisfaction

---

### Wprowadzenie

---

Pandemia choroby zakaźnej wywołanej przez wirus SARS-CoV-2, nazywana pandemią COVID-19, z której negatywnymi skutkami społeczeństwa na całym świecie mierzyły się na początku trzeciej dekady XXI wieku, istotnie zmieniła podejście do wielu aspektów życia, często w sposób trwały. Nie pozostała ona również obojętna dla sfery zawodowej wielu osób, sposobu realizacji zadań, jak również oczekiwań wobec pracodawców. Ponieważ dla większości pracowników funkcjonowanie w warunkach obostrzeń pandemicznych było zupełnie nowym doświadczeniem, jego wpływ na postrzeganie wykonywanej pracy, w tym zaangażowanie w nią i przywiązanie do organizacji oraz odczuwanie satysfakcji był istotny. Każda zmiana, w szczególności duża i nieoczekiwana, generuje negatywne emocje i wiąże się ze wzrostem poziomu stresu, nie pozostając bez znaczenia dla zdrowia psychicznego, motywacji, satysfakcji, a także zaangażowania pracowników (Mierzejewska i Chomicki, 2020, s. 35).

Zaangażowanie pracowników (ang. *employee engagement*, EE) to termin określający działania, których celem jest zwiększenie efektywności, innowacyjności i oddania sprawom organizacji oraz realizacji zadań. Zaangażowanie wiąże się z pasją i poświęceniem, jest chęcią zatrudnionej osoby do zainwestowania swojego wysiłku w sukces przedsiębiorstwa (Buturla i Niekraśiewicz 2019, s. 66). Pracodawcy zmagają się w ramach EE do wywołania pozytywnego stanu emocjonalnego pracowników wyrażającego się entuzjazmem, kreatywnością czy energią w pracy. Termin ten często kojarzy się z satysfakcją z pracy, chociaż nie są to pojęcia synonimiczne – między nimi może zachodzić związek przyczynowo-skutkowy. W definicjach EE przewijają się również takie określenia jak entuzjazm, pasja, poświęcenie, oddanie się sprawom organizacji, skupienie na celach w pracy, które wskazują na pozytywny emocjonalny stosunek do pracy (Skowron-Mielnik, 2014).

Z punktu widzenia pracodawcy poświęcenie się pracownika sprawom przedsiębiorstwa jest pożądane, ponieważ wpływa na poprawę rezultatów pracy. Jeżeli jednak praca pochłania nawet czas wolny i odczuwany jest dyskomfort związany z niepracowaniem, stwarza to zagrożenie zarówno dla pracownika, jak i jego otoczenia. Nadmierne zaangażowanie może bowiem prowadzić do pracooholizmu (Dudek, 2008; Golińska, 2008) i efektu wypalenia (Gorgiewski i in., 2010), które będzie skutkowało w ostatecznym rozrachunku obniżeniem wydajności pracy, brakiem entuzjazmu, negatywnym nastawieniem do realizowanych zadań, obniżeniem kreatywności i ogólnej satysfakcji z pracy. Organizacje w świetle obecnego stanu wiedzy dążą do ustalenia rozsądnej równowagi między zaangażowaniem pracowników i wydajnością organizacji a możliwością zaspokojenia ich potrzeb osobistych niezwiązanych z działalnością zawodową.

Pomimo wskazanych zagrożeń, samo zaangażowanie jest stanem oczekiwanym i pożądanym przez pracodawców. W związku z tym prowadzi się wiele badań nad czynnikami, które determinują efektywne zaangażowanie oraz nad tym, w jaki sposób wpływają one na wyniki organizacji i satysfakcję z pracy. Na przykład w modelu WIGOR badacze wskazali, iż na zaangażowanie pracowników wpływają: organizacja pracy, możliwości rozwoju, zasady i mechanizmy wynagradzania, stosunki ze współpracownikami oraz relacje z bezpośrednim przełożonym (szerzej w: Juchnowicz, 2012, s. 56). W niniejszym artykule skupiono się na związku między zaangażowaniem pracowników a ich satysfakcją z pracy w kontekście pracy świadczonej zdalnie ze względu na fakt, że od 2020 roku organizacje musiały wprowadzić taki tryb pracy dla ochrony pracowników i zapewnienia ciągłości działania organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja wpływu możliwości świadczenia pracy w formie zdalnej na zaangażowanie i satysfakcję pracowników oraz zależności pomiędzy tymi zmiennymi. W części teoretycznej omówiono czynniki, które stanowiły podstawę opracowanego konceptualnego modelu.

Są to: zaangażowanie pracowników, satysfakcja z pracy oraz praca zdalna. Na podstawie przeglądu literatury sformułowano hipotezy i zbudowano model teoretyczny, a następnie zaprezentowano założenia związane z wykorzystaną metodą badawczą, omówiono proces badawczy i zaprezentowano rezultaty badania. W dalszej części zawarto dyskusję i wnioski płynące z badania oraz wskazano na dalsze kierunki studiów.

---

## Teoretyczne podstawy

---

### Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie pracownika to szerokie pojęcie, które jest powiązane z jego lub jej stosunkiem do organizacji. Konceptje *employee engagement* (EE) można różnie interpretować, np. jako spontaniczne włączenie się fizyczne i psychiczne w realizację zadań organizacji (Dudek, 2008), także zaangażowanie intelektualne, emocjonalne i behawioralne (May i in., 2004). Rozróżnienie wprowadził już Kahn (1990), który uważał zaangażowanie za wielowymiarowe pojęcie – pracownicy mogą być zaangażowani emocjonalnie, kognitywnie i fizycznie. Odnosi się ono do trwałego i wszechobecnego stanu afektywno-poznawczego, który nie koncentruje się na żadnym konkretnym obiekcie, zdarzeniu, osobie ani zachowaniu (Schaufeli i Bakker, 2004). Konceptja Schaufeliego i Bakker (ang. *work engagement*) mówi o pozytywnym, dającym satysfakcję z pracy stanie umysłu, na który składają się trzy komponenty: energia i chęć podejmowania wysiłku (ang. *vigor*), oddanie pracy (ang. *dedication*) oraz skoncentrowanie (ang. *absorption*) na realizowanych zadaniach (Springer, 2016, s. 15; Stachowska, 2018, s. 115–116).

Zaangażowanie pracowników może przyjmować również wiele form, np. zaangażowanie w środowisko społeczne, oddanie się swojemu zawodowi czy wykonywanej pracy. To także poczucie więzi z przedsiębiorstwem, czyli zaangażowanie organizacyjne (Juchnowicz, 2012, s. 35–36; Lewicka, 2013, s. 181; Mrówka, 2010, s. 407–409). Pierwsze badanie empiryczne dotyczące zaangażowania organizacyjnego obok zaangażowania w pracę opublikował Saks (2006, s. 600) argumentując, że istnieje znacząca różnica między tymi dwoma konstruktami. Zaangażowanie w pracę oznacza raczej wysoki poziom oddania się jej (Sulea i in., 2012, s. 191), podczas gdy zaangażowanie organizacyjne jest postawą wobec przedsiębiorstwa (Men, 2015), choć z analizy literatury przedmiotu wynika, że pojęcia te są często stosowane zamiennie. Również Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert (2017, s. 180) oraz Lewicka (2019, s. 54) wyraźnie oddzielają zaangażowanie pracownika w pracę od jego przywiązania do organizacji czy lojalności (ang. *organizational loyalty*), którą Glińska-Noweś (2017, s. 141) definiuje jako gotowość do dbania o dobre imię przedsiębiorstwa i jego promowanie na zewnątrz, a także pozostawanie mu wiernym nawet w obliczu negatywnych zdarzeń. Zaangażowanie organizacyj-

ne polega na tym, że ludzie są bardzo pozytywnie nastawieni do organizacji, dla której pracują i pełnią rolę jej ambasadorów. Pomimo wskazanych różnic interpretacyjnych wspólne dla współczesnych definicji jest przekonanie, że zaangażowanie się pracownika jest warunkiem pożądanym dla realizacji celów organizacji oraz wiąże się z pasją, entuzjazmem, koncentracją wysiłków i energii na rzecz organizacji (Macey i Schneider, 2008).

Zaangażowanie organizacyjne pracowników uważa się za jeden z podstawowych czynników wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji (Marzec, 2015, s. 148). Zdaniem Borkowskiej (2014, s. 9) jest ono nawet główną składową sukcesu przedsiębiorstw (Biesok i Wyród-Wróbel, 2018, s. 125). Poza wymiernymi korzyściami, jakie przedsiębiorstwo uzyskuje dzięki wysokiemu poziomowi zaangażowania swoich pracowników, warto wspomnieć, że jest ono także oznaką właściwie ukształtowanego środowiska pracy, w którym ludzie czują się dobrze, prawdopodobnie są doceniani przez przełożonych, a organizacja zapewnia im odpowiednie narzędzia i warunki pracy.

### Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy przyczynia się do lepszych wyników i większej efektywności (Wudarczowski, 2016, s. 129). Odwołując się do klasycznego ujęcia Locke'a, satysfakcja z pracy to rezultat postrzegania własnej pracy jako umożliwiającej osiągnięcie ważnych celów, które są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb. To przyjemny i emocjonalny stan wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń zawodowych (Danish i Usman, 2010; Locke, 1976). Zdaniem Lewickiej (2010) termin ten oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków, współpracowników oraz środowiska pracy, czemu towarzyszy uczucie zadowolenia. Satysfakcja z pracy przyczynia się do zjawiska dyfuzji pozytywnych stanów na relacje z klientami (Stefańska, 2014). Osoby o wysokim poziomie satysfakcji z pracy są bardziej przyjazne dla klientów, chętniej im pomagają i w większym stopniu utożsamiają się z działaniami organizacji (Kulikowski, 2015, s. 22; Othman i in., 2017, s. 114). Kształtowany jest tym samym pozytywny wizerunek samych pracowników, którzy są postrzegani przez kontrahentów jako profesjonalisci, jak i przedsiębiorstwa, które jest oceniane jako bardziej wiarygodny partner do współpracy lub też atrakcyjniejszy pracodawca (Łochnicka, 2015, s. 325).

Jednak, jak wskazuje Skowron-Mielnik (2014), powołując się na wyniki badań Instytutu Gallupa z 2013 roku, jedynie 13% zatrudnionych na świecie to osoby zaangażowane, a więcej niż połowa pracowników nie poleciłaby swojego pracodawcy innym. Brak satysfakcji z pracy może prowadzić do niepotrzebnej absencji i zwiększonej rotacji w miejscu pracy.

Na zakończenie warto podkreślić, że jak w przypadku każdej subiektywnej kategorii, różne czynniki mogą kształtować satysfakcję poszczególnych pracowników, a także inny może być poziom odczuwanej

przez nich satysfakcji. Tym samym istnieje ogromny obszar działania dla działów HR, by rozpoznać, co determinuje satysfakcję z pracy każdego z zatrudnionych i odpowiednio dostosowywać programy motywujące go. Istotne jest zatem nie tylko stwierdzenie związku, ale też ustalenie zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy zaangażowaniem pracowników a ich satysfakcją z pracy. W świetle powyższych rozważań sformułowano następującą hipotezę:

H1. Istnieje zależność pomiędzy zaangażowaniem pracowników a ich satysfakcją z pracy.

### Praca zdalna

Praca poza biurem (*work from home*, WFH) przyjmuje obecnie różne nazwy: telepraca, wirtualne biuro, biuro domowe i zwykle obejmuje pracę z dowolnego miejsca innego niż wydzielony obszar zapewniany przez pracodawcę. Zdalna praca pozwala uzyskać oszczędności po stronie zarówno pracodawców (np. na wynajmie pomieszczeń, ogrzewaniu, sprzętaniu itp.) jak i pracowników (np. koszty podróży), ale równolegle rosną inne koszty obu stron (np. dezorganizacja zespołów, ograniczona kontrola, konieczność zapewnienia dostępu do narzędzi pracy i internetu oraz odpowiedniego, gwarantującego bezpieczeństwo oprogramowania, trudności w organizowaniu pracy własnej, poczucie izolacji) (Felstead i Henseke, 2017; Radziukiewicz, 2021).

Poziom rozwoju telepracy jest różny w zależności od kraju. Na przykład Pérez i in. (2003) zauważają, że rozpowszechnienie telepracy w krajach południowej Europy takich jak Hiszpania było znacznie mniejsze niż w USA, Wielkiej Brytanii czy krajach Europy Północnej. W krajach tego regionu Europy bariery dla telepracy są większe niż w pozostałej jej części (Pérez i in., 2003). Niemniej zważywszy na pandemię, w ostatnich latach nastąpił znaczący wzrost liczby osób pracujących zdalnie lub hybrydowo. W krajach UE w 2019 roku około 5,5% zatrudnionych osób w wieku od 20 do 64 lat zwykle pracowało z domu. Udział ten wzrósł ponad dwukrotnie w 2020 roku do 12,3% w związku z pandemią COVID-19, a w 2021 roku o kolejne 1,2 punktu procentowego (European Union, 2022). Najwyższym odsetkiem pracowników zwykle pracujących z domu (aż 14%) charakteryzowała się Holandia oraz Finlandia (13,3%). W Polsce udział ten kształtował się na poziomie 4,6% (Radziukiewicz, 2021). Juza i Walawender (2021, s. 54), powołując się na wyniki przeprowadzonych badań, wskazali, że prawie połowa respondentów (45%) po ogłoszeniu w Polsce stanu epidemii zaczęła całkowicie lub częściowo pracować zdalnie. Najczęściej reprezentowali oni zawody z takich kategorii jak: edukacja i opieka, praca kreatywna, artystyczna, inżynierska, specjalistyczna, biurowa, administracyjna i urzędnicza. Całkowicie na zdalną pracę przeszło 58% osób w wieku od 25 do 34 lat i 53% w wieku od 35 do 44 lat oraz 72% osób mieszkających w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców i 51% w miastach od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców. Po zniesieniu obostrzeń większość osób (67%) nadal pracowała w pewnym zakresie w sposób

zdalny. Warto tu zatem podkreślić, że po opanowaniu najgroźniejszej dotychczas fali pandemii, praca zdalna nie musi już wynikać z przymusu, lecz z preferencji pracowników, a chęć takiej formy świadczenia pracy wskazują m.in. przedstawiciele pokolenia Z.

Wzrost udziału pracy zdalnej zaowocował zwiększeniem zainteresowania badaczy wpływem pracy zdalnej na pracowników, ich dobrostan i satysfakcję z pracy oraz pracodawców – jej wpływem na wyniki organizacji i zarządzanie kapitałem ludzkim. Z analiz przeprowadzonych przez Felsteada i Hensekego (2017) wynika, że osoby zatrudnione w formie zdalnej są bardziej produktywne, nastawione bardziej entuzjastycznie i zgłaszają wyższy poziom satysfakcji z pracy. Jednocześnie w innych badaniach o charakterze jakościowym (Mirchandani, 2000) zwrócono uwagę na trudności w zrelaksowaniu się czy rozdzieleniu czasu pracy od czasu wolnego. Sugeruje to, że efekty pracy zdalnej mogą być negatywne dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, natomiast korzystne dla przywiązania pracowników do organizacji, entuzjazmu do pracy i satysfakcji z pracy (Marsh i Musson, 2007). Łącząc kwestie pracy zdalnej z zaangażowaniem pracowników i ich satysfakcją z pracy można sformułować pytanie, czy i w jaki sposób te czynniki oddziałują na siebie. W rezultacie sformułowano następującą hipotezę:

H2. Na satysfakcję z pracy wpływa pośrednio zdalna forma jej wykonywania – im większy jej udział, tym większe zadowolenie z pracy.

### Metoda badania i charakterystyka próby

W 2022 roku przeprowadzono wśród pracowników i przełożonych badanie techniką CAWI. Ze względu na przyjętą problematykę badania zastosowano metodę doboru nielosowego. W badaniu wzięły udział osoby pracujące w środowisku międzynarodowym, zaproszone przez LinkedIn oraz pracujący studenci II stopnia studiów magisterskich na uczelniach ekonomicznych w Polsce i w Chorwacji, którym udostępniono link do kwestionariusza i którzy mogli przekazywać go innym osobom spełniającym wymienione kryteria – tym samym wykorzystana została dodatkowo metoda kuli śnieżnej stosowana m.in. w sytuacji utrudnionego dostępu do respondentów. Narzędzie do badania przygotowano w języku polskim oraz języku angielskim i zweryfikowano pod względem poprawności metodycznej w przypadku prowadzenia badania, opierając się na narzędziu przygotowanym w różnych językach (Harzing, 2005). Kwestionariusz do badania został zbudowany na podstawie czynników zawartych w skali Saksa (2006) (wykorzystywanej do pomiaru m.in. zaangażowania w pracę, zaangażo-

wania organizacyjnego, satysfakcji z pracy, postrzegania wsparcia pracownika przez organizację i przez przełożonego, a także skłonności do zmiany pracy) oraz na podstawie 14 pogłębionych indywidualnych wywiadów z menedżerami międzynarodowych korporacji przeprowadzonych przed realizacją badania ilościowego. Ich celem było pogłębienie wiedzy na temat interpretacji pojęć zaangażowanie pracowników i relacja przełożony – podwładny w warunkach pracy w międzynarodowym środowisku<sup>1</sup>.

Ponadto poprawność stworzonego narzędzia została zweryfikowana w badaniu pilotażowym zrealizowanym zarówno wśród polsko-, jak i anglojęzycznych respondentów. Zgromadzony materiał empiryczny oczyszczono, następnie przeprowadzono analizę porównawczą rozkładów odpowiedzi uzyskanych w kwestionariuszu w języku angielskim i w języku polskim w celu zweryfikowania, czy rozkłady odpowiedzi w obydwu grupach nie różnią się. Odpowiedzi na opinie wchodzące w skład danego czynnika (indeksu) stanowiły podstawę oszacowania dwóch indeksów: zaangażowania organizacyjnego oraz w pracę oraz satysfakcji z pracy. Indeks każdorazowo składał się z przynajmniej trzech opinii, które identyfikowały postawę respondenta względem danej kwestii (patrz: aneks). Posłużono się analizą korelacji z wykorzystaniem współczynnika Pearsona oraz przeprowadzono krokową analizę regresji liniowej. Te metody analizy pozwalają stwierdzić istnienie związku oraz zależności pomiędzy zmiennymi. W badaniu techniką CAWI wzięło udział 277 respondentów. Ich szczegółową charakterystykę zawiera tabela 1.

### Wyniki badania

Przeprowadzona analiza z wykorzystaniem współczynnika korelacji Pearsona (tabela 2) wskazuje na istnienie silnego związku pomiędzy zaangażowaniem a satysfakcją z pracy ( $R^2 = 0,68, p < 0,01$ ). Dodatkowo porównując zaangażowanie organizacyjne i w pracę z satysfakcją z jej wykonywania można zauważyć, że silniejszy związek z satysfakcją z pracy wykazuje zaangażowanie organizacyjne. Można sformułować tezę, że zaangażowanie organizacyjne uzyskało wyższe wartości, ponieważ jest ono związane z realizacją w zespole wspólnych celów, dzieleniem zarówno sukcesów, jak i problemów w organizacji. Z kolei zaangażowanie w pracę wiąże się z koncentracją na własnych celach i zadaniach, co wymaga mniejszej interakcji z innymi pracownikami.

Nie zauważono natomiast istotnego statystycznie związku pomiędzy zaangażowaniem w pracę stacjonarną a zaangażowaniem w pracę zdalną. Potwierdzają to wyniki innych badaczy, rozwiewając niepokój

<sup>1</sup> Wśród respondentów, którzy udzielili wywiadów online w 2021 i 2022 r., czyli w okresie trwania pandemii i licznych ograniczeń, byli kierownicy wyższego szczebla i dyrektorzy zatrudnieni w międzynarodowych organizacjach m.in.: kierownik budowy, menedżer operacyjny, kapitan statku morskiego, menedżer produkcji, menedżer zakupów, dyrektor IT i realizacji, menedżer zespołu HR, dyrektor handlowy, dyrektor eksportu, dyrektor finansowy, dyrektor zarządzający, dyrektor finansowy.



# Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy...

**Tabela 1**

Charakterystyka respondentów

Płeć respondenta	Liczba odpowiedzi	%
Kobieta	140	50,5
Mężczyzna	135	48,7
Brak odpowiedzi	2	0,8
Razem	277	100,0
Zajmowane stanowisko	Liczba odpowiedzi	%
Kierownicze wyższego szczebla	14	5,1
Kierownicze średniego szczebla	43	15,5
Kierownicze niższego szczebla	49	17,6
Specjalista	118	42,6
Wykonawcze	42	15,2
Własna działalność	11	4,0
Ogółem	277	100,0
Deklarowany udział pracy w formie zdalnej w czasie pracy ogółem pracownika w %	Liczba odpowiedzi	%
0–25	142	51,3
26–50	48	17,3
51–75	25	9,0
76–100	62	22,4
Ogółem	277	100,0
Zasięg działania przedsiębiorstwa	Liczba odpowiedzi	%
W wielu krajach	161	58,1
Lokalnie	96	34,7
Nie wiem	19	6,9
Brak odpowiedzi	1	0,3
Ogółem	277	100,0

Źródło: opracowanie własne.

pracodawców, iż praca zdalna obniża zaangażowanie (Galanti i in., 2021). Ponadto, jak wynika z pogłębionych indywidualnych wywiadów przeprowadzonych przez Autorów, zarówno intensywność, jak i charakter (pozytywny lub negatywny) odczuć związanych ze zdalnym świadczeniem pracy były uzależnione od wielu czynników, w tym cech osobowych pracowników czy indywidualnego podejścia przełożonych do współpracy z podwładnymi w okresie ograniczonej możliwości bezpośrednich kontaktów. Tym samym w ocenie związku należy uwzględnić więcej czynników związanych z pracą, miejscem pracy czy pracownikiem.

Istniejący związek mierzony współczynnikiem korelacji Pearsona nie przesądza o zależności przyczynowo-skutkowej. W kolejnym kroku przeprowadzono zatem analizę z wykorzystaniem krokowej regresji liniowej. Uzyskano wartość współczynnika determinacji  $R^2 = 0,558$ , a dopasowany  $R^2$  wyniósł 0,553. Oznacza to, że model wyjaśnia 55% zmienności zmiennej zależnej (objaśnianej) za pomocą zmiennych niezależnych. Jako zmienną zależną przyjęto satysfakcję z pracy, a zmienne niezależne to: zaangażowanie w pracę, zaangażowanie organizacyjne oraz praca zdalna. Wyniki analizy zawiera tabela 3. Zmienną o najslabszym wpływie okazała się praca zdalna ( $p > 0,05$ ). Warto zauważyć, że największy wpływ, przy założeniu niezmienności pozostałych czynników, na satysfakcję z pracy ma zaangażowanie w organizację.

Druga hipoteza dotyczyła związku pomiędzy zaangażowaniem i satysfakcją z pracy podwładnych a udziałem pracy zdalnej w czasie pracy ogółem. Respondentów podzielono na dwie grupy. Podstawą podziału była mediana: połowa badanych pracuje do 25% czasu pracy w formie zdalnej, a druga połowa – ponad 25%. Można zauważyć, że tam, gdzie respondenci zadeklarowali krótszy wymiar czasu pracy w formie zdalnej, wartość współczynnika korelacji Pearsona wyniosła 0,702 ( $p < 0,01$ ), z kolei w grupie osób pracujących zdalnie w większym wymiarze wartość szacowanego parametru wyniosła nieco mniej, chociaż była nadal wysoka – 0,641 ( $p < 0,01$ ). Przeprowadzona analiza porównawcza oceny poziomu zaangażowania pracowników wskazuje, iż różnice istotne statystycznie są tylko w przypadku zaangażowania

**Tabela 2**

Siła związku między zaangażowaniem pracowników, zdalną pracą a satysfakcją z pracy

	Zaangażowanie w pracę	Zaangażowanie organizacyjne	Zdalna praca	Satysfakcja z pracy
Zaangażowanie w pracę	–			
Zaangażowanie organizacyjne	0,466**	–		
Zdalna praca	0,095	0,168**	–	
Satysfakcja z pracy	0,544**	0,680**	0,212**	–

Uwaga. \*\* – korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3**

Wpływ zaangażowania pracowników i pracy w formie zdalnej na satysfakcję z pracy

Model	Współczynniki niestandardyzowane B	Błąd standardowy	Współczynniki standaryzowane beta	t	Istotność
Stała	0,927	0,193		4,807	0,000
Zaangażowanie organizacyjne	0,529	0,046	0,551	11,389	0,000
Zaangażowanie w pracę	0,316	0,054	0,278	5,814	0,000
Praca zdalna	0,273	0,121	0,097	2,255	0,025

Uwaga. Zmienna zależna: satysfakcja z pracy.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4**

Porównanie zaangażowania organizacyjnego i w pracę w zależności od udziału pracy zdalnej w czasie pracy ogółem

		Zaangażowanie organizacyjne	Zaangażowanie w pracę
50% badanych pracuje do 25% czasu zdalnie	Średnia	3,00	3,73
	Odch. stand.	1,06	0,92
50% badanych pracuje ponad 25% czasu zdalnie	Średnia	3,21	3,80
	Odch. stand.	0,96	0,83
Ogółem	Średnia	3,10	3,76
	Odch. stand.	1,02	0,88

Uwaga. W opiniach mierzących zaangażowanie pracowników stosowano skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało całkowicie się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

zowania organizacyjnego i zaangażowania w pracę w grupie osób pracujących do 25% czasu w formie zdalnej ( $p < 0,05$ ) (tabela 4).

### Dyskusja wyników

Koncepcja zaangażowania pracowników nabiera współcześnie jeszcze większego znaczenia, ponieważ istnieje szereg czynników wpływających na wydajność i satysfakcję pracowników w miejscu pracy. Zaangażowanie pracowników stanowi przedmiot zainteresowania licznych badaczy (Glińska-Noweś, 2017; Juchnowicz, 2012; Kahn, 1990; Skowron-Mielnik, 2014; Tampubolon, 2016). Fakt gwałtownego wzrostu udziału pracy zdalnej w pracy ogółem w okresie największego natężenia zagrożeń zdrowotnymi związanymi z pandemią COVID-19 ujawnił potrzebę zgłębienia wiedzy na temat zarówno oczekiwań pracowników dotyczących tej formy wykonywania pracy, jak i rozstrzygnięcia dylematów pracodawców – jak utrzymywać, a nawet podnosić ich zaangażowanie w nowej sytuacji. Kwestie te stają się coraz istotniejsze zważywszy również na zmiany pokoleniowe dokonujące się na rynku pracy, gdzie zmieniają się oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wychowanego na intensywnym kontakcie z nowoczesnymi technologiami komunikacyjnymi wobec pracodawcy (Randstad, 2021). Choć warto zauważyć, że badania Waszkiewicz (2022) nie potwierdziły, że

przynależność pokoleniowa jest istotnie związana z preferencjami pracy zdalnej, to jednak biorąc pod uwagę płeć, badaczka już stwierdziła, że taki związek występuje.

W niniejszym opracowaniu skupiono się ogólnie na zjawisku pracy zdalnej i wyjaśnieniu związku i zależności między zaangażowaniem pracowników a ich satysfakcją z pracy wykonywanej w formie zdalnej, niezależnie od przynależności pokoleniowej. Przeprowadzona analiza potwierdziła sformułowane hipotezy o istnieniu takiego związku i zależności. Ponadto zauważono większą siłę związku między zaangażowaniem organizacyjnym a satysfakcją z pracy niż zaangażowaniem w pracę a satysfakcją z niej. Można postawić tezę, że pracownicy cenią sobie pracodawcę nie tylko przez pryzmat obowiązków, ale również ze względu na inne walory miejsca pracy związane z samą organizacją, jak np. możliwość kontaktów z innymi pracownikami.

Pracownicy doceniają możliwość pracy zdalnej w kontekście satysfakcji z pracy – związek ten jest pozytywny, lecz słaby. Ponadto telepraca okazała się czynnikiem najsłabiej wpływającym na satysfakcję z pracy (przy założeniu niezmienności pozostałych czynników).

Uzyskane rezultaty analiz mają walory zarówno poznawcze, jak i aplikacyjne. Przedstawione wyniki badań prowadzą do wniosków, które powinny być uwzględniane przez pracodawców w wyznaczaniu

zakresu i udziału pracy zdalnej w ogólnym czasie pracy. Praca zdalna wymaga bowiem specjalnego dostosowania ergonomii stanowiska pracy (Kulkarni i in., 2022) dla pogodzenia oczekiwań pracowników i pracodawców (Adecoya i in., 2022; Adisa i in., 2021). Powinna ona zatem być indywidualnie dopasowywana do pracownika, z uwzględnieniem niezbędnego wymiaru bezpośrednich kontaktów pracowników i przełożonych, adekwatnych do wykształconej kultury organizacyjnej i wartości z nią związanych, ale także z uwzględnieniem aspektów życia pozazawodowego. Badania Palumbo (2020) wskazują, że praca zdalna w domu negatywnie wpłynęła na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym urzędników państwowych. Dla zwiększenia satysfakcji z pracy należy zatem wykreować warunki sprzyjające równowadze pomiędzy tymi dwiema sferami życia.

Biorąc pod uwagę aplikacyjny wymiar, menedżerów powinna zatem cechować większa wrażliwość i uważność na indywidualne potrzeby pracowników w zakresie pracy zdalnej. Niezbędne też jest umiejętne wdrażanie zmian, niwelowanie oporu podwładnych wobec nowości oraz otwartość liderów na wyzwania. Bardzo istotna pozostaje również umiejętność identyfikacji i łączenia najlepszych elementów z różnych kultur organizacyjnych oraz sprawność w stosowaniu praktycznych instrumentów, które przeciwdziałają obniżeniu poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy.

## Podsumowanie

Choć istnieje wiele odmiennych opinii na temat pracy zdalnej w przedsiębiorstwach, to jednak bezspornym jest fakt występowania różnic w podejściu pracowników do tej formy świadczenia pracy. Ta różnorodność bywa postrzegana przez pracodawców i pracowników zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, co może oddziaływać na poziom zaangażowania organizacyjnego. Praca zdalna jeszcze przed pandemią COVID-19 była stosowana w organizacjach wielooddziałowych, zwłaszcza międzynarodowych, tym samym doświadczenie z korzystania z tej formy pracy przez ich pracowników było większe niż w innych organizacjach, dla których dopiero pandemia stała się bodźcem do jej wdrożenia.

W wielu organizacjach wraz z przejściem na pracę zdalną obawiano się obniżenia efektywności i zaangażowania w nią czy wręcz początkowo zauważano pewne negatywne zjawiska. Niepokój wynikał przede wszystkim z braku przygotowania przedsiębiorstw do takiej formy pracy, jak i braku doświadczenia samych pracowników. Stąd trudno było przewidzieć, jak ostatecznie ta zmiana wpłynie na zaangażowanie i satysfakcję oraz rezultaty pracy. Istniejący związek pomiędzy pracą zdalną a satysfakcją z niej jest jednak słaby. Biorąc pod uwagę udział pracy zdalnej w czasie pracy ogółem warto zauważyć, że w sytuacji, gdy udział pracy zdalnej w czasie pracy ogółem kształtuje się powyżej 25%, wartości średnich uzyskują wyższe wartości niż w grupie osób pracujących zdalnie

krócej, co wskazuje na fakt, iż przy większym udziale pracy zdalnej wpływa on bardziej na zaangażowanie w pracę.

Jak w przypadku wszystkich badań, w których posłużono się nielosową metodą doboru respondentów, należy uwzględnić ograniczenia z nią związane. Warto jednak zauważyć, że w badaniu zwrócono uwagę na istotne znaczenie i wpływ zaangażowania organizacyjnego i różnicowanie podejścia do zaangażowania w pracę i organizacyjnego w zależności od udziału pracy zdalnej. Pandemia COVID-19 przyczyniła się do istotnych zmian w formie wykonywania pracy i zwiększyła zapotrzebowanie na wiedzę na temat zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach dla podtrzymania satysfakcji z pracy. Autorzy posłużyli się w niniejszym opracowaniu narzędziem stosowanym przez innych badaczy, tym samym istnieje możliwość replikowania badania w innych warunkach. W celu weryfikacji uzyskanych wyników warto przeprowadzić badania z uwzględnieniem specyfiki wykonywanej pracy czy też w organizacjach międzynarodowych. Dzięki temu zidentyfikowane związki i zależności przyczynowo-skutkowe mogłyby być poddane ocenie w szerszej grupie respondentów, także różnej kulturowo.

## Bibliografia

- Adekoya, O. D., Adisa, T. A. i Aiyenitaju, O. (2022). Going forward: remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations*, 44(6), 1410–1427. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161>
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C. i Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, przed drukiem. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Biesok, G. i Wyród-Wróbel, J. (red.). (2018). *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*. CeDeWu.
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97), 9–26.
- Buturla, K. i Niekrasiewicz, M. (2019). Kompetencje menedżera a zaangażowanie pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa średniej wielkości. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 19, 65–80. <https://doi.org/10.26349/dnswsb.0019.04>
- Danish, R. Q. i Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Biometrics*, 5, 159. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
- Dudek, B. (2008). Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę. *Medycyna Pracy*, 59(3), 247–254. [http://oldwww.imp.lodz.pl/upload/oficy-na/artykuly/pdf/full/2008/3\\_Dudek.pdf](http://oldwww.imp.lodz.pl/upload/oficy-na/artykuly/pdf/full/2008/3_Dudek.pdf)
- European Union. (2022). *Eurostat regional yearbook, 2022 edition* (s. 77). <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/15242104/KS-HA-22%E2%80%911001-EN-N.pdf/ffb89e8c-a7c9-517e-101f-13462ba1cf65>
- Felstead, A. i Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappal, S. i Toscano, F. (2021). Work from home ruring the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Glińska-Noweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Golińska, L. (2008). *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*. Difin.
- Gorgiewski, M. J., Bakker, A. B. i Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Harzing A. W. (2005). Does the use of English-language questionnaires in cross-national research obscure national differences. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(2), 213–224. <https://doi.org/10.1177/1470595805054494>
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juza, M. i Walawender, P. (2021). Praca i życie zawodowe w Polsce podczas pandemii COVID-19. W A. Barwińska-Małajowicz i M. Grzebyk (red.), *Przedsiębiorczość w dobie kryzysu COVID-19. Lekcja na przyszłość* (s. 49–58). Wydawnictwo SIŻ.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kulikowski, K. (2015). Zaangażowanie przynoszące zyski. W K. Sedlak (red.), *HR oparty na faktach. Badania HR – spójrz na firmę oczami pracowników!* (s. 22–24). Sedlak & Sedlak.
- Kulkarni, P., Appasaba, L. V. i Nishchitha, G. C. G. (2022). The influence of COVID-19 on employee ergonomics and employee engagement of banking employees. *Management Matters*, 19(1), 13–29. <https://doi.org/10.1108/MANM-12-2021-0009>
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D. (2013). Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników. *Folia Oeconomica*, 282, 179–186. Uniwersytet Łódzki. <https://dpspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/10149/17-lewicka.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. W M. D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297–1343). Rand McNally.
- Łochnicka, D. (2015). Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 15(94), 317–334.
- Macey, W. H. i Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marsh, K., i Musson, G. (2007). Men at work and at home: Managing emotion in telework. *Gender, Work & Organization*, 15(1), 31–48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00353.x>
- Marzec, I. (2015). Rola klimatu organizacyjnego w kształtowaniu zaangażowania pracowników ośrodków pomocy społecznej na Śląsku. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 232, 146–155.
- May, D. R., Gilson, R. L. i Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Men, L. R. (2015). Employee engagement in relation to employee–organization relationships and internal reputation: Effects of leadership communication. *Public Relations Journal*, 9(2). <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2015v09n02Men.pdf>
- Mierzejewska, K. i Chomicki, M. (2020). Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 3(987), 31–44. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2020.0987.0302>
- Mirchandani, K. (2000). “The best of both worlds” and “Cutting my own throat”: Contradictory images of home-based work. *Qualitative Sociology*, 23, 159–182. <https://doi.org/10.1023/A:1005448415689>
- Mrówka, R. (2010). *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*. W R. Bartkowiak i J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych* (s. 405–416). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K. i Zakuan, N. M. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(3), 107–116. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.03.017>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M. i de Luis Carnicer, M. P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733–755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Radziukiewicz, M. (2021). Remote work in Poland and perspectives thereof. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 14(4), 409–427. <https://doi.org/10.2478/ers-2021-0029>
- Randstad. (2021, 15 października). *Jakie są pokolenia na rynku pracy i czym wyróżnia się każde z nich?* <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/jakie-sa-pokolenia-na-ryнку-pracy-i-czym-wyroznia-sie-kazde-z/>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Skowron-Mielnik, B. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, 25–38. <https://dbc.wroc.pl/Content/26372/PDF/Sko->

# Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy...

wron\_Mielnik\_Budowanie\_zaaangazowania\_pracownikow\_w\_procesie.pdf

Sokołowska-Durkalec, A. i Tabaszewska-Zajbert, E. (2017). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zaangażowaniem pracowników. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 4, 179–194.

Springer, A. (2016). Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(39), 11–28. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.7501>

Stachowska, S. (2018). Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej). *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(48), 113–130. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.2083>

Stefańska, M. (2014). *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C. i Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188–207. <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>

Tampubolon, H. (2016). The relationship between employee engagement, job motivation, and job satisfaction towards the employee performance. *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 473–477. <https://doi.org/10.22495/cocv13i2c2p9>

Waszkiewicz, A. (2022). Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z. *e-mentor*, 5(97), 36–52. <https://doi.org/10.15219/em97.1586>

Wudarzewski, G. (2016). Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 16(2), 123–151.

## Aneks

Skala zaangażowania w pracę i organizacyjnego Saks (2006) – wybrane czynniki

Opinie	Czynnik
Naprawdę oddaję się swojej pracy. Czasami jestem tak zajęty swoją pracą, że tracę poczucie czasu. Moja praca jest wciągająca; całkowicie mnie absorbuje. Jestem bardzo zaangażowany w moją pracę.	Zaangażowanie w pracę
Chętnie pracowałbym w mojej organizacji do emerytury. Praca w mojej organizacji ma dla mnie ogromne znaczenie osobiste. Naprawdę czuję, że problemy mojej organizacji są też moimi problemami. Czuję się osobiście przywiązany do mojej organizacji. Z dumą mówię innym, że pracuję w mojej organizacji. Mam silne poczucie przynależności do mojej organizacji.	Zaangażowanie organizacyjne
W sumie jestem zadowolony z pracy. Generalnie lubię swoją pracę. Ogólnie biorąc, lubię tu pracować.	Satysfakcja z pracy

Źródło: "Antecedents and consequences of employee engagement", A. M. Saks, 2006, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 617–619 (<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>).

**Magdalena Stefańska** jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych, profesorem Uczelni. Pracuje w Katedrze Strategii Marketingowych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Od wielu lat jej zainteresowania badawcze koncentrują się na problematyce społecznej odpowiedzialności organizacji i zrównoważonej konsumpcji. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji naukowych z tego zakresu. W opracowaniach podejmuje takie zagadnienia jak społeczna odpowiedzialność organizacji wobec interesariuszy, w szczególności pracowników, kreowanie wizerunku pracodawcy, postawy młodego pokolenia i seniorów wobec zrównoważonej konsumpcji. Jest członkinią Komisji Społecznej Odpowiedzialności UEP i Grupy Roboczej do Spraw Społecznej Odpowiedzialności Uczelni przy Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej.

**Gabriel Grabowski** jest magistrem inżynierii środowiska z kilkunastoletnim doświadczeniem w pracy na stanowiskach menedżerskich w międzynarodowych przedsiębiorstwach działających w obszarze energii odnawialnej i ochrony środowiska. Poza podstawową działalnością zawodową angażuje się w prowadzenie zajęć dla słuchaczy szkół policealnych i studiów wyższych. Obecnie jest również doktorantem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, a tematyka jego dysertacji związana jest z relacjami przełożony – podwładny oraz zaangażowaniem pracowników w środowisku organizacji międzynarodowych.



Krzysztof  
Grząba

## Wywiad biznesowy jako narzędzie przygotowania do negocjacji – model konceptualny

### Business intelligence as a tool to prepare for negotiations – conceptual model

#### Abstract

The aim of this article is to present an original, conceptual model of using business intelligence as a preparation tool for negotiations or as a complete preparatory phase. It was developed on the basis of the author's own research on information needs in the negotiation process, a literature review, and analysis of selected training outlines in the field of negotiations. The basis of the presented model is the traditional intelligence cycle adopted and extended for the needs of the aforementioned process. In the first part, the author outlines the issues of business intelligence in a company, describing its role and how it can be used to obtain information and make accurate decisions. He successively evokes the issues of negotiations, presenting selected models of the negotiation process with particular emphasis on the preparatory phase, and then presents selected tools used in the negotiations. The main part of the article is the author's model of using business intelligence in the negotiation process and a description of this model. The most important advantage of the presented model is that it can be used as a tool and even as a whole preparatory phase, covering all the necessary aspects at this stage to make appropriate decisions, i.e. developing strategies, tactics, potential scenarios, techniques, etc. This model is intended to create an advantage in negotiations based on knowledge.

**Keywords:** Business Intelligence, negotiations, preparation for negotiations, obtaining information, decisions

---

#### Wprowadzenie

---

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku sprawiają, że przedsiębiorstwa zmuszone są do wielowymiarowej analizy swojej działalności oraz przyjętych strategii zarówno w środowisku lokalnym, jak i globalnym. Nie bez powodu pojęcia „wywiad biznesowy” czy „wywiad gospodarczy” są powszechnie używane zarówno w praktyce gospodarczej, jak i teorii. Potwierdza to również szereg nowo powstałych wywiadowni gospodarczych.

Kolejnym pojęciem, które w działalności gospodarczej pojawia się bardzo często są „negocjacje”. Stały się one zarówno narzędziem do rozwiązywania wewnętrznych i zewnętrznych konfliktów, jak i podstawowym procesem działalności gospodarczej, który ma służyć efektywniejszej komunikacji z partnerami, a dzięki temu osiągnięciu najlepszych rezultatów. Z uwagi na dynamiczne zmiany na rynku gospodarczym, rosnącą konkurencję czy rozwój technologii odpowiednie przygotowanie do negocjacji wymaga szerokiego przeglądu informacji i pewności danych. Ich źródłem, ale też narzędziem ich zdobywania może być wspomniany wywiad biznesowy lub jego elementy.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie autorskiego, konceptualnego modelu wykorzystania wywiadu biznesowego jako uniwersalnego narzędzia przygotowania do negocjacji. Na wstępie zarysowano problematykę wywiadu biznesowego w przedsiębiorstwie, podkreślając jego rolę i możliwości. Następnie przedstawiono wybrane

modele procesów negocjacyjnych, skupiając szczególną uwagę na elemencie przygotowania do nich oraz wybranych narzędziach pomocnych na tym etapie. Do zaprojektowania autorskiego modelu posłużyły kilkunastuetapowe badania, w tym przegląd literatury, badania własne metodą ankietową, analiza danych zastanych oraz analiza konspektów szkoleniowych. Model został opracowany na podstawie standardowego cyklu wywiadowczego. Narzędzie to ma służyć do pozyskania wszelkich niezbędnych informacji w ramach jednego procesu celem przekazania ich do szczegółowej analizy, a w efekcie do podjęcia odpowiednich decyzji, tj. dobór strategii, właściwych technik, taktyk, budowy scenariuszy oraz przewidywania ruchów i potrzeb drugiej strony.

### Wywiad biznesowy w przedsiębiorstwie – zarys problematyki

Pojęcie wywiadu ma źródło w słowie *intelligence* rozumianym jako rozpoznanie. Pierwotnie wywiad biznesowy identyfikowany był jako *organizational intelligence*. W wyniku badań naukowych oraz rozwoju praktyki biznesowej wyodrębnione zostały kolejne terminy określające bardziej szczegółowo zakres tego pojęcia. Należy zwrócić uwagę zwłaszcza na *competitor intelligence*, *competitive intelligence* czy *business intelligence*. W rzeczywistości polskiej zamiennie bywają stosowane terminy: wywiad biznesowy, wywiad konkurencyjny oraz wywiad gospodarczy. *Encyklopedia zarządzania* definiuje wywiad gospodarczy jako zespół działań polegających na poszukiwaniu (gromadzeniu), przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (celem wykorzystania) informacji przydatnej różnym podmiotom gospodarczym (Nenko i Woźniak, b.d.). Dokonywany jest zgodnie z zasadami etyki i obowiązującym prawem, wykorzystując źródła ogólnodostępne, co jest cechą charakterystyczną tego procesu. W tabeli 1 przedstawiono definicje wywiadu biznesowego wybranych polskich autorów.

Przedstawione definicje wskazują, że wywiad jest procesem zdobywania, gromadzenia, analizowania

i przetwarzania informacji celem podjęcia stosownych, a przede wszystkim optymalnych decyzji biznesowych (Sánchez Peiro, 2015). Przedmiotem wywiadu biznesowego mogą być wszystkie dziedziny i zagadnienia, które potencjalnie niosą za sobą przewagę konkurencyjną, przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa czy monitorowania zmian w środowisku biznesowym. Kolejnym ważnym elementem jest możliwość adaptowania się do zmian otoczenia biznesowego na podstawie zdobywanych informacji, a w następstwie kreowanie go (Wrzosek, 2014).

Następną cechą charakterystyczną wywiadu jest pozyskiwanie informacji wiarygodnych, obiektywnych i jednoznacznych, co w działalności biznesowej stanowi najcenniejszy zasób. Zdobyte dane przekształcane są w informacje, które w wyniku dalszych prac zamienia się w wiedzę lub ją uzupełnia (Wójcik, 2018). Stąd wywiad biznesowy jako narzędzie pozyskiwania weryfikowalnych danych stanowi podstawę do rozwoju przedsiębiorstwa chcącego liczyć się na rynku. Wśród wielu ważnych informacji o konkurencji w literaturze zwraca się uwagę szczególnie na te o nowych technologiach, kondycji finansowej, kapitale, zarządzaniu organizacją, zasobach osobowych, produktach, bazach danych, planowanych inwestycjach czy wszelkich planowanych ruchach na rynku. Informacje takie dostarczone w odpowiednim czasie do kierownictwa dają możliwość wyprzedzenia konkurencji i podjęcia dobrych decyzji.

W przedsiębiorstwach wywiad biznesowy nabiera coraz większego, strategicznego znaczenia. W największych korporacjach powstają oddzielne komórki organizacyjne, do których zadań należy wyposażenie przedsiębiorstwa w wiedzę (a następnie jej uzupełnianie) na temat aktualnej sytuacji na rynku, własnej pozycji oraz działań konkurencji celem lepszego dopasowania się do realiów, kreowania trendów czy podejmowania własnych strategicznych decyzji (Rouach i Santi, 2001). Lepsza ocena, holistyczne spojrzenie czy ograniczanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka zbliżają firmy do sukcesu (Caseiro i Coelho, 2019). Główne rodzaje pozyskiwanych informacji

**Tabela 1**

Opracowanie wybranych definicji wywiadu biznesowego

M. Kwieciński (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbiór idei, metod, procesów wspomagania podejmowania decyzji biznesowej</li> <li>• planowanie i świadome przetwarzanie informacji z różnych źródeł</li> <li>• wykorzystywanie zgromadzonej w przedsiębiorstwie wiedzy i doświadczenia dla właściwego rozumienia i przewidywania dynamiki biznesu</li> </ul>
L. Korzeniowski i A. Pepłoński (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji mających znaczenie gospodarcze</li> </ul>
K. Materska (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcja w przedsiębiorstwie</li> <li>• w profesjonalny sposób porządkuje wiedzę o jego otoczeniu</li> <li>• wiąże się ze strategicznym zarządzaniem informacją</li> <li>• koncentruje się na obecnym i przyszłym otoczeniu biznesu</li> <li>• stara się dotrzeć do informacji trudno dostępnych, podanych nie wprost z legalnych źródeł</li> </ul>
J. Bolanowski (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systematyczne i etyczne gromadzenie, analizowanie i zarządzanie informacją</li> <li>• wspiera plany, decyzje i operacje w przedsiębiorstwie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2**

Główne informacje pozyskiwane przez służby wywiadowcze

Rodzaj pozyskiwanych informacji	
1.	Informacje dotyczące regulacji prawnych mających wpływ na branżę i sektor.
2.	Informacje o pracach badawczych, postępie naukowo-technicznym w branży i sektorze.
3.	Informacje o rozwoju stosunków gospodarczych, sieciach i współpracy w sektorze.
4.	Informacje o kluczowych danych charakteryzujących stan gospodarki (ceny, inflacja, cło, PKB etc.).
5.	Informacje o możliwościach sektora, atrakcyjności oraz strukturze konkurencji.
6.	Informacje na temat nowych rynków i ich możliwości.
7.	Informacje o sytuacji wewnętrznej konkurentów, ich strategiach, planach etc.
8.	Informacje o własnych słabych i mocnych stronach oraz zasobach i środkach.
9.	Informacje o trudnościach i wdrażanej strategii działania.

Źródło: opracowanie własne.

mogących stanowić o przewadze konkurencyjnej zostały wymienione w tabeli 2. Wskazane pozycje stanowią podstawę (bazę wyjściową) do dalszej eksploracji informacji celem całościowego podejścia do badanego obszaru.

Tak szeroki zakres poszukiwanych danych związany jest z potrzebami informacyjnymi, które w czasach VUCA są złożone i dynamicznie się zmieniają. Wywiad biznesowy powinien zatem wspierać kierownictwo przedsiębiorstwa odpowiednio pozyskanymi, zweryfikowanymi i wartościowymi informacjami, tworząc tym samym wiedzę pozwalającą lepiej przygotować się do podejmowania trafnych decyzji.

Niezależnie jednak od wielkości przedsiębiorstwa oraz od posiadania odrębnej komórki wywiadowczej pozyskiwaniem danych (element wywiadu) mogą a nawet powinni zajmować się pracownicy różnych szczebli. Każda z komórek organizacyjnych może samodzielnie prowadzić działania wywiadowcze na mniejszą skalę przydatne w poszczególnych procesach, w których uczestniczy lub którymi kieruje, np. w procesie negocjacji, wykorzystując do tego rozmowy z partnerami zewnętrznymi, aktywne słuchanie podczas spotkań w większym gronie lub własną spozstrzegawczość podczas wizyty u kontrahenta.

Szczególne rolę w tym względzie odgrywają członkowie zarządu. Uczestniczą oni w spotkaniach branżowych czy w konferencjach będących idealnym źródłem zdobywania informacji. Mają szerokie kontakty zarówno w branży, jak i poza nią. Doskonałą okazją do pozyskiwania, wymiany informacji, a co najważniejsze, ich weryfikacji, stanowią spotkania branżowe kończące się towarzysko (kolacje, obiady, gale rozdania nagród).

Kluczowe role mogą odgrywać też działy reklamy, promocji, PR czy sprzedaży. Z jednej strony komunikacja na zewnątrz przedsiębiorstwa może kreować rzeczywistość zgodnie z potrzebami, z drugiej odwracać uwagę od zidentyfikowanych słabych stron przedsiębiorstwa. Bezpośredni kontakt z klientami pozwala zaś na konfrontację opinii na własny temat w zestawieniu z konkurencją i na pozyskiwanie danych o różnicach zauważonych przez użytkowników

końcowych. Nieocenioną rolę może odegrać również dział marketingu (kreowanie strategii) oraz logistyki (znajomość otoczenia) mające liczne potencjalne źródła informacji. Jednak główne zadania wywiadu biznesowego są realizowane przez wyszkolonych analityków, którzy opracowują zebrane dane celem wysunięcia wniosków i wyposażenia decydentów w wiedzę (Wrzosek, 2014).

Zgodnie z koncepcją rozwoju wywiadu gospodarczego autorstwa J. E. Prescottta jest to proces ciągły. Po etapie ogólnego gromadzenia danych (Competitive Data Gathering), analizie konkurencji i sektora (Industry and Competitor Analysis) oraz CI (Competitive Intelligence), które realizowane są przez poszczególnych pracowników wspomnianych wcześniej, przechodzi się stopniowo do fazy wywiadu, który w przyszłości będzie głównym centrum zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Uczestnikami tego procesu będą już tylko wyspecjalizowane jednostki wywiadu i analitycy (Ciecierski, 2007; Prescott, 1999). Poziom ten jednak osiągają obecnie tylko największe globalne korporacje (Cavallo i in., 2020).

### Wybrane modele negocjacji ze szczególnym uwzględnieniem etapu przygotowania

Negocjacje definiowane jako proces komunikowania się stron lub sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do porozumienia mimo częściowo rozbieżnych interesów (Januszek i Krzymińska, 1995; Nęcki, 1995; Osika, 2000; Sobczak, 1986) były i nadal są przedmiotem badań naukowych. Z uwagi na ich interdyscyplinarny charakter stanowią obszerny materiał badawczy. Wielu naukowców na przestrzeni ostatnich dekad próbowało opisać czy stworzyć modele procesów negocjacyjnych na podstawie własnych badań czy doświadczenia biznesowego (Kozina, 2006; Mansour i in., 2022; Roszkowska, 2011; Wachowicz, 2006). Najprostszy opis procesu podzielony został na przygotowanie, fazę wstępną, fazę właściwą (negocjacje właściwe) oraz końcową



**Tabela 3**

Proces negocjacji i jego etapy

	R. Fisher, W. Ury, B. Patton (1981)	P. Dąbrowski (1991)	L. Zbiegień-Maciąg (1993)	M. A. Walker, G. L. Harris (1995)	J. M. Hiltrop, S. Udall (1995)
Przygotowanie	Analiza	Faza prenegocyjacyjna	Faza prenegocyjacyjna	Analiza sytuacji negocjacyjnej	Analiza sytuacji negocjacyjnej
	Planowanie	Określenie aspiracji i celów strategicznych	Organizowanie akcji negocjacyjnej	Planowanie negocjacji	Przygotowanie negocjacji
		Dobór partnerów	Przygotowanie spotkania negocjacyjnego	Organizowanie negocjacji	Ustalenie strategii
Negocjacje/ zamknięcie negocjacji/ realizacja	Techniczna rozmowa wstępna	Inicjowanie interakcji	Negocjowanie	Przejmowanie i utrzymywanie kontroli	Rozpoczęcie negocjacji
	Otwarcie rozmów	Właściwe negocjacje: wzajemne przekonywanie, zawarcie umowy	Dochodzenie do zgody	Zamykanie negocjacji	Budowanie porozumienia
	Dyskusja	Realizacja postanowień	Zawarcie umowy	Realizacja postanowień	Targowanie się
	Zakończenie				Zamykanie negocjacji

Źródło: opracowanie własne.

(Jankowski i Sankowski, 1995). W tabeli 3 zaprezentowano sposób podziału procesu negocjacji przedstawiony przez wybranych autorów.

Zgodnie z założeniami harwardzkiego modelu negocjacji, a także z tożsamymi spostrzeżeniami wielu badaczy, etap przygotowania do negocjacji, definiowany również jako analiza i planowanie, jest kluczowym elementem prowadzącym do sukcesu w procesie negocjacji. Lax i Sebenius (2006) w swojej koncepcji negocjacji 3D wskazują, że ruchy przygotowawcze to najsilniejsze działania w negocjacjach. Warto przywołać tutaj również słowa przypisywane Abrahamowi Lincolnowi: „jeśli miałbym osiem godzin, aby ściąć drzewo, poświęciłbym sześć z nich na ostrzenie mego topora”, a z literatury polskiej sentencję: „niepowodzenie w planowaniu to planowanie niepowodzenia” (Nęcki, 1995, s. 16). Wszystkie te stanowiska wskazują na istotną rolę szczegółowego przygotowania do negocjacji oraz jego korelację z wynikiem końcowym.

Wyniki wieloetapowych badań własnych na temat potrzeb informacyjnych w procesie negocjacji obejmujące desk research, badanie ankietowe wśród kadry kierowniczej oraz w ośrodkach szkoleniowych są zgodne z wcześniej już opisanymi w literaturze głównymi i niezbędnymi krokami, które należy podjąć na etapie przygotowania (Jaskólska, 2016; Kamiński, 1999; Kozina, 2002). Są to:

- dokonanie analizy sytuacji (własnej oraz rynkowej),
- określenie celów strategicznych i własnych aspiracji,

- ocenienie możliwych alternatyw (np. BATNA),
- dobranie odpowiednich partnerów,
- pozyskanie informacji na temat przedmiotu rozmów, partnera oraz jego przedstawicieli,
- rozeznanie rynku,
- planowanie działań,
- określenie strategii, taktyki,
- dobranie odpowiednich technik,
- przygotowanie możliwych scenariuszy.

Tak szeroki zakres działań na etapie przygotowania do negocjacji powoduje konieczność wspomaganie aktywności dostępnymi narzędziami do analizy i formułowania wniosków. W literaturze stosunkowo rzadko przedmiotem zainteresowania są zagadnienia związane z narzędziami specjalnie dopasowanymi do procesu negocjacji. Warto jednak przywołać kilka ogólnych narzędzi wykorzystywanych w innych obszarach.

### Wybrane narzędzia

Prezentowane poniżej narzędzia są stosunkowo często wykorzystywanymi, prostymi metodami do analizy sytuacji czy uszeregowania informacji. Stosowane są również na szkoleniach wśród kadry kierowniczej. Ich zalety to prostota i szybkie działanie. Wydaje się, że każde z przedstawionych może posłużyć do częściowej analizy lub identyfikacji wybranych aspektów w procesie negocjacji, o czym jednak opisy tych narzędzi w literaturze nie wspominają w sposób bezpośredni.

**Analiza SWOT.** Opiera się na identyfikacji czynników wewnętrznych (silne i słabe strony) oraz zewnętrznych (szanse i zagrożenia). Analiza SWOT

pozwala tym samym na identyfikację głównych problemów strategicznych umożliwiających wyznaczenie kierunku decyzji lub zmian (Griffin, 2009). W negocjacjach narzędzie to może posłużyć do zidentyfikowania ogólnych uwarunkowań własnych, aby wykorzystywać swoje mocne strony, a zapobiegać wykorzystywaniu słabych stron przez oponenta, ale również rozeznając ogólną sytuację dotyczącą przedmiotu rozmów.

**Benchmarking.** Badanie porównawcze (*benchmarking*) jest narzędziem zaliczanym do metod uczenia się i wprowadzania zmian. Tworzy punkt orientacyjny lub bazę do porównań dla badanego zakresu. Może dotyczyć wielu aspektów, m.in. procesów, cen, dostaw, rozwiązań etc. Najczęściej *benchmarking* jest wykorzystywany w negocjacjach celem rozeznania rynku pod kątem cen, porównania oponenta do innych firm oraz własnego odniesienia do rynku. Metoda ta może być również sposobem uczenia się i doskonalenia swojej wiedzy w procesie negocjacji. Jest obarczona niskim ryzykiem błędu, choć przeszkodą może być brak dostępu do odpowiednich danych (Bogan i English, 2006).

**Scenariusze.** Metoda scenariuszy to opisanie i przewidywanie potencjalnego obrazu sytuacji. Scenariusze są narzędziem zarządzania strategicznego. Pozwalają przewidzieć zjawiska, posunięcia oraz zidentyfikować możliwe czynniki wpływające na sytuację. W przygotowaniu do negocjacji jednym z najważniejszych elementów jest wypracowanie kilku wariantów działania, aby zachować elastyczność (Mastenbroek, 1996). Oznacza to, że warto stworzyć i opisać różne możliwe scenariusze dotyczące przedmiotu rozmów, np. warianty optymistyczne, pesymistyczne, realistyczne, jak również opcje sposobu komunikacji i reakcji partnera. Jest to jednak narzędzie, które można wykorzystać dopiero przy odpowiedniej ilości informacji (Matusiak, 2011).

Przywołując powyższe, subiektywnie wybrane narzędzia i metody mogące mieć częściowe zastosowanie w negocjacjach szczególnie na etapie wstępnym, nie należy zapominać o teorii gier chętnie podejmowanej przez badaczy z wielu dziedzin, wielokryterialnej analizie decyzyjnej (Roszkowska, 2021) czy elektronicznych systemach wspomagania decyzji (Roszkowska i Wachowicz, 2016) również wykorzystywanych w negocjacjach. Ich istota jest jednak nieco inna z uwagi na bardziej szczegółowe modelowanie i weryfikowanie za pomocą dowodów, np. matematycznych.

### Model konceptualny

Do opracowania modelu wykorzystania wywiadu biznesowego jako narzędzia przygotowania do negocjacji posłużyły wieloetapowe badania. Obejmowały one:

1. Przegląd literatury. Na tym etapie dokonano przeglądu publikacji autorów polskich i zagranicznych w zakresie wywiadu biznesowego, cyklu wywiadowczego oraz negocjacji (szczególnie biznesowych) ze szczególnym

uwzględnieniem narzędzi pomocnych na etapie przygotowania do negocjacji. Wykorzystano do tego m.in. Scopus, BazEkon i Web of Science. Celem było szczegółowe zapoznanie się z badanymi obszarami z uwzględnieniem najnowszych publikacji.

2. Badania własne. W tym kroku przeprowadzono badania ankietowe na temat potrzeb informacyjnych firm w procesie negocjacji oraz przygotowania do negocjacji wśród osób uczestniczących w negocjacjach biznesowych (prezesi, dyrektorzy, negocjatorzy, pracownicy działów zakupów) w pierwszej połowie 2021 roku. Było to rozwinięcie badań pilotażowych zaprezentowanych w oddzielnej publikacji (Grząba, 2022). Ankietę elektroniczną uzupełniło 56 respondentów. Celem tego etapu było poznanie ich oczekiwań i potrzeb informacyjnych oraz identyfikacja sposobu przygotowania do kluczowych negocjacji.
3. Badanie trendów. Kolejnym elementem była analiza własna zbioru danych oraz wyników badania trendów *Competitive Intelligence* analizą biometryczną w bazie Web of Science obejmującego pozycje z lat 1985–2021 przeprowadzonego przez Heras-Rosasa i Herrere (2021). Celem głównym była weryfikacja poprawności doboru literatury oraz poszerzenie jej o najnowsze pozycje.
4. Analiza konspektów szkoleniowych. Ostatni etap stanowiła analiza konspektów z wybranych (próba celowa) pięciu firm świadczących usługi szkoleniowe w dwóch polskich miastach (Warszawa i Kraków) w zakresie negocjacji i negocjacji w biznesie. Celem tych badań była weryfikacja, czy w kształceniu zawodowym negocjatorów biznesowych podejmowane są tematy związane z wykorzystywaniem narzędzi ułatwiających przygotowanie do negocjacji oraz pozyskiwaniem i analizą informacji.

Pozyskane informacje i dane ze wszystkich etapów badań pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1. Odpowiedniemu przygotowaniu do negocjacji, szczególnie pozyskiwaniu, analizie i wykorzystywaniu informacji, w porównaniu z innymi etapami procesu negocjacji, poświęca się zdecydowanie za mało uwagi.
2. Podjęto niewiele prób modelowego usystematyzowania fazy przygotowania, pomijając ogólne opisy elementów składających się na ten etap.
3. Niewiele miejsca poświęca się elementom budowania przewagi w negocjacjach na podstawie informacji o otoczeniu, partnerze i osobach uczestniczących w tym procesie.
4. Stosunkowo mało opracowań w literaturze wskazuje na narzędzia wykorzystywane na etapie przygotowania do negocjacji.
5. Najczęściej pojawiające się w literaturze, konspektach szkoleniowych oraz praktyce narzędzia wykorzystywane w negocjacjach (np.

## Wywiad biznesowy jako narzędzie przygotowania...

analiza SWOT) nie obejmują swoim zakresem wszystkich potrzebnych w przygotowaniu do negocjacji grup informacji. Brakuje systematycznego podejścia do całości etapu, na co zwracali szczególną uwagę respondenci w badaniach.

6. Narzędzia wspomaganie decyzji oraz służące do odpowiedniego przygotowania dotyczą konkretnego, wąskiego zakresu, np. otoczenia, ceny. Dlatego do kompletnego przygotowania potrzebne jest zastosowanie wielu narzędzi.
7. W literaturze nie podjęto prób opisu i zaimplementowania wywiadu biznesowego na potrzeby negocjacji. Również konspekty szkoleniowe nie wspominają o takiej możliwości.

Wyniki badań i analiz stworzyły podstawę do opracowania conceptualnego modelu przygotowania do negocjacji na podstawie tradycyjnego cyklu wywiadowczego (Bielska, 2017; Kwieciński, 2003; Liedel i in., 2012), który jest sekwencyjnym ujęciem wywiadu uwzględniającym produkty wytwarzane w czasie jego etapów. Wskazuje on na poszczególne etapy i kroki, które trzeba podjąć w całym zbiorze wymaganych działań.

Proponowana koncepcja obejmuje wykorzystanie wywiadu biznesowego (CI) jako uniwersalnego, holistycznego narzędzia. Stanowi on sekwencyjne ujęcie poszczególnych kroków, a jego celem jest stworzenie uniwersalnego narzędzia do wszystkich typów nego-

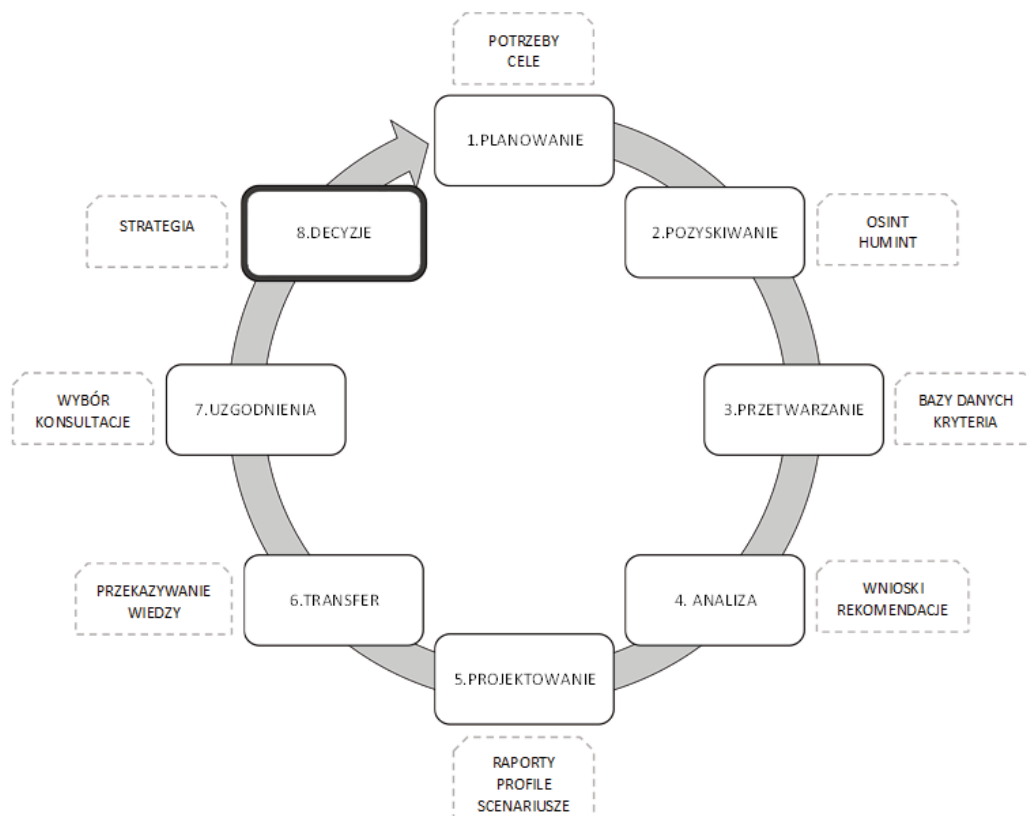
cji (szczególnie biznesowych), które pozwoli budować przewagę względem drugiej strony na podstawie wiedzy w wyniku odpowiednio pozyskanych danych. Spowoduje to wzmocnienie siły negocjacyjnej już na wstępnym etapie rozmów, co może ułatwić dojście do porozumienia czy zakończenie konfliktu. Istotą tej koncepcji jest zaproponowanie modelu obejmującego wszystkie aspekty, które powinny zostać ujęte w trakcie tradycyjnego etapu przygotowawczego z wyjątkiem elementów organizacyjno-technicznych (które mogą jednak zostać w nim ujęte na etapie dalszych badań).

Na rysunku 1 przedstawiono koncepcję sekwencji działań wraz z produktami (bazy danych, profile, scenariusze) wytwarzanymi na poszczególnych etapach. Głównym założeniem tej koncepcji jest pozyskanie oraz odpowiednia analiza informacji na temat otoczenia (w tym własnej pozycji), drugiej strony (przedsiębiorstwa/partnera) oraz osób uczestniczących w negocjacjach (np. profile osobowe). Celem tych działań jest podjęcie właściwych decyzji, tj. opracowanie odpowiedniej strategii, taktyki, wykorzystanie odpowiednich technik i nakreślenie potencjalnych scenariuszy działań partnera.

Prezentowany model składa się z wielu etapów działań, dlatego dokonano krótkiej charakterystyki każdego z nich z uwzględnieniem wytworzonych produktów.

### Rysunek 1

Model wykorzystania wywiadu jako narzędzia przygotowania do negocjacji



Źródło: opracowanie własne.

1. Planowanie. W tym etapie konieczne jest holistyczne spojrzenie na przedmiot negocjacji oraz ocena zastanej rzeczywistości biznesowej. Wymaga od uczestników procesu zidentyfikowania potrzeb wywiadowczych, tj. stworzenia katalogu niezbędnych danych i informacji. Poza określeniem potrzeb należy sformułować cele szczegółowe badań wywiadowczych oraz przygotować plan wraz z wyszczególnieniem wykorzystywanych narzędzi oraz źródeł informacji.
  2. Pozyskiwanie. Etap zbierania informacji jest kluczowy. W przypadku wywiadu na potrzeby procesu negocjacji informacje można sklasyfikować w większe zbiory. Najważniejszą grupą są ogólne dane na temat przedsiębiorstwa (partnera), jego kondycji finansowej, produktów i ich rozwoju, badań nad nowymi rozwiązaniami oraz strategią biznesową. Pozwala to ocenić jego siłę, możliwe argumenty i podejmowaną strategię negocjacyjną. Drugą grupą są dane osobowe (personalne) na temat przedstawicieli, którzy będą reprezentować daną stronę. W tym przypadku wywiad powinien skupić się na zbieraniu informacji o ich wykształceniu, sytuacji i ścieżce zawodowej, ogólnej sytuacji życiowej, cechach charakteru, słabych i mocnych stronach, tajemnicach czy zainteresowaniach i pasjach. Wiedza na temat specyficznych uwarunkowań osób reprezentujących drugą stronę daje dużą przewagę oraz pozwala dostosować taktykę i tak dobrać techniki podczas spotkania, aby wykorzystać słabe strony partnera, spowodować jego pozytywne nastawienie, a nawet zdobyć zaufanie. Trzecią grupą są dane dotyczące ogólnej sytuacji na rynku i pozostałej konkurencji. Jak wspomniano wcześniej, informacje należy pozyskiwać ze źródeł legalnych, wykorzystując wywiad biały, czyli ogólnodostępne dane, tzw. OSINT (Open Source Intelligence) oraz źródła osobowe, tzw. HUMINT (Human Intelligence), tj. np. sieć kontaktów.
  3. Przetwarzanie. Zebrane dane należy poddać agregacji, np. w postaci baz danych, a następnie zgodnie z wcześniejszymi planami oraz założonymi celami i potrzebami przetworzyć ze względu na kryteria i grupy informacji dla lepszej analizy w kolejnym etapie.
  4. Analiza. Pamiętając o określonych potrzebach i celach wywiadowczych, dane zebrane, opisane i przetworzone na użyteczne mniejsze bazy danych podzielone ze względu na kryteria należy poddać analizie przeprowadzonej zarówno przez systemy informatyczne, jak i doświadczonych analityków mających wyczucie biznesowe. Etap ten służy przekształcaniu pozyskanych danych w informacje. Na tej podstawie przygotowywane są pierwsze wnioski i rekomendacje dla osób decyzyjnych, które zlecały badania.
  5. Projektowanie. Celem jest takie opracowanie otrzymanych, przetworzonych i przeanalizowanych informacji, aby można było przekazać je osobom podejmującym decyzje oraz odpowiednio zarchiwizować do wykorzystania ich w przyszłości. Najczęściej dokonuje się tego w postaci raportów z wywiadu, benchmarków, statystyk, scenariuszy czy w przypadku danych personalnych – tworząc profile osób. Na tym etapie należy również opracować i odpowiednio opisać alternatywy do negocjacji z tym partnerem, jak np. BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement), a nawet opisać potencjalną przestrzeń porozumienia, tzw. ZOPA (Zone of Possible Agreement). Tak wytworzone produkty łatwo można udostępniać w ramach przedsiębiorstwa, a w następnych etapach aktualizować.
  6. Transfer. Polega na dystrybucji produktów wytworzonych (profile, scenariusze, bazy danych, alternatywy) w etapie poprzednim celem poszerzenia wiedzy osób uczestniczących w procesie negocjacji i podejmujących decyzje. Na tym etapie uczestnicy zapoznają się z danymi i rekomendacjami, tworząc własny ogląd na przedmiot rozmów.
  7. Uzgodnienia. Etap, który obejmuje rozmowy i dyskusje celem wypracowania stanowisk i ostatecznych decyzji. Rozważania dotyczą możliwych scenariuszy, strategii, reprezentacji podczas negocjacji oraz innych aspektów, które mogą mieć wpływ na przebieg rozmów.
  8. Decyzje. Ostatnim etapem zamykającym całą sekwencję działań wywiadu jest podjęcie odpowiednich decyzji. Jego efektywność wynika z prac zrealizowanych we wcześniejszych krokach, tj. czy był przeprowadzony rzetelnie, a dane pozyskano ze źródeł pewnych i czy zostały dodatkowo potwierdzone przez inne źródła. Im wydajniejszy proces wywiadu, tym większa przewaga nad partnerem w negocjacjach. W tym etapie wszyscy uczestnicy (o ile przedsiębiorstwo nie zastrzegło inaczej) na podstawie zdobytej wiedzy i informacji pozyskanych w tym procesie podejmują ostateczną decyzję co do strategii rozmów z partnerem, nakreślają potencjalne scenariusze rozmów, dobierają techniki i taktyki celem osiągnięcia jak najlepszego efektu rozmów. Dodatkowo należy uwzględnić również, jakie kroki podejmie partner, jakie ma potrzeby oraz przewidzieć jego strategię i możliwe kolejne ruchy. Jeśli przedsiębiorstwo ma taką możliwość, to na tym etapie należy również odpowiednio dobrać własnych przedstawicieli, którzy mają uczestniczyć w negocjacjach, kierując się ich umiejętnościami i cechami charakteru.
- Warto zaznaczyć, że w praktyce wiele etapów z proponowanego modelu może być realizowanych jednocześnie (w tym samym czasie) lub przeprowadzanych w kilku podejściach, dlatego inkluzje modelu, czyli stałe i niezmiennie kroki w sekwencji tworzy etap pierwszy (planowanie) z ostatnim (decyzje). Taki zabieg ma na celu modelowe opisanie procesu oraz rozpoczęcie dyskusji i pracy nad tym zagadnieniem

w bardziej szczegółowym zakresie. Na tym etapie prezentowany model jest próbą podjęcia tematu wywiadu biznesowego i zaimplementowania go na grunt negocjacji. Jest zatem przyczynkiem do dalszych badań weryfikujących zagadnienie.

## Podsumowanie

Zaprezentowany model wykorzystania wywiadu biznesowego jako narzędzia przygotowania do negocjacji ma na celu ustrukturyzowanie tego etapu oraz podjęcie dalszej dyskusji nad jego możliwościami. Wydaje się, że może on mieć szerokie zastosowanie niezależnie od rodzaju i przedmiotu tego procesu. Stała sekwencja działań opisanych w modelu może być również wykorzystana bezpośrednio jako poszczególne kroki konieczne do podjęcia na etapie przygotowania do negocjacji. Niewątpliwą przewagą proponowanego modelu względem innych narzędzi obecnie stosowanych w procesie negocjacji jest jego kompleksowość i elastyczność. Wywiad posłuży do takich celów, które zostaną określone na jego pierwszym etapie. Będzie on zatem zawsze dopasowanym, efektywnym narzędziem do określonych na wstępie potrzeb. Dodatkowym atutem modelu jest fakt, że zamiast wykorzystywania wielu narzędzi możemy ten sam zakres (nawet bardziej szczegółowy) uzyskać w ramach jednego instrumentu.

Mimo popularności negocjacji oraz wywiadu biznesowego nie znaleziono próby ich połączenia. Przedstawiony model jest zatem otwarciem dyskusji na ten temat. Zakłada prowadzenie dalszych badań dla weryfikacji założeń modelu w praktyce oraz dokonania dalszej eksploracji obu zagadnień.

## Podziękowanie

Publikacja została dofinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr 064/ZZP/2022/POT.

## Bibliografia

- Bielska A. (2017). Wywiad biznesowy w działalności gospodarczej: podstawowe aspekty, które należy wziąć pod uwagę. W A. Bielska i P. Smółka (red.), *Wywiad biznesowy: praktyczne wprowadzenie* (s. 19–57). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Bogan, E. i English, M. J. (2006). *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*. Onepress.
- Bolanowski, J. (2022, 28 kwietnia). SCIP. Wiarygodna informacja to podstawa biznesu. *Forbes.pl*. <https://www.forbes.pl/biznes/scip-wiarygodna-informacja-to-podstawa-biznesu/cmqrzkw>
- Caseiro, N. i Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A. i Rangone, A. (2020). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review*, 31(2), 250–275. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0009>
- Ciecierski, M. (2007). *Wywiad gospodarczy w walce konkurencyjnej przedsiębiorstw*. BIOGRAM.

- Dąbrowski, P. (1992). *Praktyczna teoria negocjacji*. Sorbog.
- Fisher, R., Ury, W. i Patton, B. (1996). *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Griffin, R. W. (2009). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grząba, K. (2022). Możliwości wykorzystania wywiadu biznesowego w procesie negocjacji. W P. Cabała, J. Wałas-Trębacz i T. Małkus (red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Strategie-projekty-procesy* (s. 449–460). TNOiK.
- Heras-Rosas, de las, C. i Herrera J. (2021). Innovation and competitive intelligence in business: A bibliometric analysis. *International Journal of Financial Studies*, 9(2), 31. <https://doi.org/10.3390/ijfs9020031>
- Hiltrop, J. M. i Udall, S. (1995). *The essence of negotiation*. Prentice Hall.
- Jankowski, W. B. i Sankowski, T. P. (1995). *Jak negocjować*. Centrum Informacji Menedżera.
- Januszek, M. i Krzyminiewska, G. (1995). *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Jaskólska, A. (2016). Negocjacje biznesowe ze szczególnym uwzględnieniem fazy przygotowań. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 40(2), 65–80. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4499>
- Kamiński, J. (1999). Przygotowanie do negocjacji w świetle badań. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie*, 6, 125–134.
- Korzeniowski, L. i Peplowski, A. (2005). *Wywiad gospodarczy. Historia i współczesność*. EAS.
- Kozina, A. (2002). Zasady planowania negocjacji. *Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 574, 71–89.
- Kozina, A. (2006). Model negocjacji jako instrument zarządzania firmą. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, 81, 251–258.
- Kwieciński, M. (2003). Koncepcja wywiadu gospodarczego – w stronę inteligencji przedsiębiorstwa. W R. Borowiecki i M. Kwieciński (red.), *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa* (s. 83–95). Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE.
- Lax, D. A. i Sebenius, J. K. (2006). *3-d negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Harvard Business Review Press.
- Liedel, K., Piasecka, P. i Aleksandrowicz, T. R. (2012). *Analiza informacji. Teoria i praktyka*. Difin.
- Mansour, K., Al-Lahham, Y., Tawil, S., Kowalczyk, R. i Al-Qerem, A. (2022). An effective negotiation strategy for quantitative and qualitative issues in multi-agent systems. *Electronics*, 11(17), 2754. <https://doi.org/10.3390/electronics11172754>
- Mastenbroek, W. (1996). *Negocjowanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Materska, K. (2015). *Pozyskiwanie informacji gospodarczych*. <https://docplayer.pl/1859383-Pozyskiwanie-informacji-gospodarczych.html>
- Matusiak, K. (red.). (2011). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/12812.pdf>
- Lenko, J. i Woźniak, M. (b.d.). Wywiad gospodarczy. W *Encyklopedia zarządzania*. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Wywiad\\_gospodarczy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Wywiad_gospodarczy)
- Ńęcki, Z. (1995). *Negocjacje w biznesie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Osika, G. (2000). Negocjacje – charakterystyka problemu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1, 55–63.

Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence. *Proposal Management*, 37–52.

Roszkowska, E. (2011). *Wybrane modele negocjacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. [https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/10149/1/E\\_Roszkowska\\_Wybrane\\_modele\\_negocjacji.pdf](https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/10149/1/E_Roszkowska_Wybrane_modele_negocjacji.pdf)

Roszkowska, E. (2021). *Decyzje wielokryterialne i negocjacje. Wybrane aspekty teoretyczne i badania eksperymentalne*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

Roszkowska, E. i Wachowicz, T. (red.). (2016). *Negocjacje. Analiza i wspomaganie decyzji*. Wolters Kluwer Polska.

Rouach, D. i Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552–559.

Sánchez Peiro, L. (2015). La toma de decisiones en la empresa ante la incertidumbre política. El papel de la Inteligencia Económica/Empresarial [Decision making in

the company in the face of political uncertainty. The role of Economic/Business Intelligence]. *Papeles de Liderazgo*, 8, 1–9. [https://www.masconsulting.es/inteligenciaeconomica/docs/PapelesLiderazgo\\_N8.pdf](https://www.masconsulting.es/inteligenciaeconomica/docs/PapelesLiderazgo_N8.pdf)

Sobczak, J. (1986). Analiza procesu negocjacji. Przegląd badań. *Przegląd Psychologiczny*, t. XXIX.

Wachowicz, T. (2006). E-negocjacje: modelowanie, analiza i wspomaganie. *Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Katowicach*, 137.

Walker, M. A. i Harris, G. L. (1995). *Negotiations. Six steps to success*. Prentice Hall.

Wójcik, J. W. (2018). *Wywiad i kontrwywiad gospodarczy*. Wszechnica Polska.

Wrzosek, M. (2014). Wywiad gospodarczy w organizacji i polityce – od teorii do praktyki. *Zeszyty Naukowe AON*, 2(95), 5–38.

Zbiegień-Maciąg, L. (1993). *Taktyka i techniki negocjacyjne*. Wydawnictwo AGH.

**Krzysztof Grząba** jest doktorantem w Szkole Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Od siedmiu lat zajmuje się naukowo oraz zawodowo negocjacjami. Jego zainteresowania badawcze dotyczą tematyki negocjacji biznesowych (szczególnie przygotowania do negocjacji), grup kapitałowych, Spółek Skarbu Państwa oraz wywiadu biznesowego.

## POLECAMY

VIII Ogólnopolska Konferencja Dydaktyki Akademickiej „Ideatorium”, 2–3 czerwca 2023, Gdańsk



Ideatorium to przestrzeń dzielenia się dobrymi praktykami w zakresie edukacji akademickiej bez względu na dziedzinę wiedzy. To forum wymiany myśli, dyskusja, wzajemna inspiracja, społeczność ucząca się. Każdego roku przez dwa dni niemal 200 wykładowczyń i wykładowców z kilkudziesięciu ośrodków akademickich z całej Polski dzieli się swoimi pomysłami podczas sesji ideatoryjnych, debaty, sesji plakatowych i wieczoru integracyjnego. Przed konferencją wydana zostanie książka abstraktów (monografia *Książka inspiracji*) ze streszczeniami wystąpień ustnych i plakatowych (z numerem wydawniczym ISBN). Konferencja jest zrytualizowana: podczas konferencji każdy uczestnik może korzystać z aplikacji z programem i zadaniami networkingowymi. Organizatorzy: Związek Uczelni w Gdańsku im. Daniela Fahrenheita, w skład którego wchodzi Gdański Uniwersytet Medyczny, Politechnika Gdańska oraz Uniwersytet Gdański. Liderem jest Politechnika Gdańska.

Więcej informacji na stronie konferencji: <https://link.pg.edu.pl/ideatorium>  
„E-mentor” jest patronem medialnym tego wydarzenia.

XXII Międzynarodowa Konferencja Zarządzania (MIC 2023) „W kierunku zielonego, inkluzywnego i cyfrowego wzrostu”, 7–10 czerwca 2023, Triest (Włochy)



Od listopada 2022 roku populacja Ziemi przekroczyła osiem miliardów ludzi. Ludzkość stoi w obliczu globalnego ocieplenia, w Europie pierwszoplanowym problemem jest wojna w Ukrainie, a świat zmaga się z problemem ubóstwa. Dyskusja nad przyszłością i rozwojem na poziomie mikro i makro jest zadaniem i obowiązkiem społeczności akademickiej. Scenariusze historii ludzkości nie są przesądzone. Istnieje wiele sposobów działania na rzecz przyszłości, którą cechuje zielone podejście, inkluzywność i rozwój cyfrowy.

Konferencja MIC 2023 ma na celu przybliżenie tych idei, dlatego serdecznie zapraszamy do przyłączenia się i podzielenia się ze społecznością MIC swoimi pomysłami, badaniami i scenariuszami z różnych perspektyw: zarządzania, ekonomii, studiów organizacyjnych, finansów i rachunkowości, edukacji lub dowolnej innej perspektywy, które mogą przyczynić się do owocnej, ambitnej i interesującej dyskusji.

Organizatorzy: University of Primorska, Faculty of Management (Słowenia), University of Trieste DEAMS (Włochy) i Jura Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism (Chorwacja)

Więcej informacji na stronie konferencji: <https://www.mic.fm-kp.si/>  
„E-mentor” jest patronem merytorycznym tego wydarzenia.



Sylwia  
Wiśniewska

## Zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych

### Sustainable employability of internal stakeholders of non-governmental organisations

#### Abstract

Nowadays, the growing importance of non-governmental organisations and sustainable employment in the modern labour market is emphasised in the literature on the subject and in economic practice. A systematic review of the literature confirms the lack of research on the sustainable employability of internal NGO stakeholders. Because the issue of sustainable employability in non-governmental organisations is an area that requires exploration, this study attempts to fill this identified research gap. In the context of the stated premises, the analysis and assessment of sustainable employability of internal stakeholders of non-governmental organisations were adopted as the main objective of the article. For this study, a systematic review of literature, and also empirical research, was carried out. The data collection technique in the study was a diagnostic survey method and a Computer-Assisted Web Interview (CAWI). The sustainable employability of internal stakeholders of non-governmental organisations in Poland has been assessed thanks to empirical research. The research results showed that the respondents demonstrated a high level of sustainable employability. In addition, the respondents were assessed using various organizational solutions aimed at developing sustainable employability in the modern labour market. The obtained research results complement the diagnosed gap in knowledge, indicating that the respondents considered health prevention programs a priority solution to ensure ergonomic and safe working conditions for people of different ages.

**Keywords:** sustainable employability, sustainable human resources management, labour market, non-governmental organisations, internal stakeholders



Kamil  
Wiśniewski

---

#### Wprowadzenie

---

Organizacje pozarządowe stanowią istotny filar demokratycznego państwa, realizując odrębne cele i funkcje w stosunku do sektora publicznego i prywatnego (Andrzejczak, 2020, s. 99; Mikołajczak, 2020, s. 90; Nitescu i Mihai, 2019, s. 89; Savaş i Karakaş, 2019, s. 1143). Zaspokajają one ważne potrzeby społeczne oraz pozytywnie wpływają na funkcjonowanie organizacji rządowych i biznesowych (Hausner, 2006, s. 10). Powszechnie uznawane są za podmioty oddolne realizujące zadania publiczne. Wzrost znaczenia tych organizacji we współczesnych społeczeństwach i rozwoju gospodarczym skutkuje coraz większym zainteresowaniem nimi wśród badaczy (De Oliveira i Callado, 2019, s. 229; Marciszewska, 2019, s. 88; Reichel, 2018, s. 52; Savaş i Karakaş, 2019, s. 1143–1144; Trzciniński, 2017, s. 9).

Powstanie i funkcjonowanie organizacji pozarządowych nie byłoby możliwe bez grupy ludzi chętnych do zaangażowania się w ich działalność. Specyfika kapitału ludzkiego tych organizacji wynika m.in. ze zróżnicowania ich interesariuszy. Do interesariuszy wewnętrznych zalicza się władze organizacji, członków stowarzyszeń, pracowników, współpracowników i wolontariuszy. Wśród interesariuszy zewnętrznych wskazać

można m.in.: beneficjentów, darczyńców, partnerów, społeczności lokalne, administrację publiczną czy inne organizacje pozarządowe (Andrzejczak, 2020, s. 100; Brown i Moore, 2001, s. 579–580; Mevlja i Kavčič 2019, s. 240–241; Mirońska, 2016, s. 83).

Kapitał ludzki organizacji pozarządowych często określa cele tych organizacji, podczas gdy w organizacjach biznesowych kapitał ludzki pozyskuje się i rozwija, by realizować założone cele. Można zatem stwierdzić, że w organizacjach pozarządowych kapitał ludzki stanowi nie tylko źródło przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji, ale także stwarza możliwość zaspokojenia potrzeb społecznych poprzez wykorzystanie wiedzy, umiejętności, motywacji, zdolności, zdrowia i wyznawanych wartości (Pauli i Poczowski, 2008, s. 65). Co warte podkreślenia, rozwój profesjonalizacji tych organizacji w obszarze zarządzania ludźmi (m.in. pracownikami, członkami, wolontariuszami) należy do kluczowych obszarów warunkujących rozwój sektora pozarządowego w Polsce (Kafel, 2014, s. 257).

Jednocześnie warto dodać, że na współczesnym rynku pracy zachodzą liczne zmiany, wśród których wskazać można m.in. rosnący problem demograficznego starzenia się społeczeństwa, powstawanie nowych zawodów, coraz rzadsze występowanie modelu długoterminowego zatrudnienia, wzrost złożoności i dynamiki kariery zawodowej oraz elastyczności i niepewności zatrudnienia czy upowszechnianie się nowych form zatrudnienia (Brülle i in., 2019, s. 115–117; Henseke, 2019, s. 809–812; Jagannathan i in., 2019, s. 1–3). Wyzwania te implikują konieczność nieustannego rozwijania własnej zatrudnialności (*employability*) na obecnym rynku pracy.

W literaturze przedmiotu istnieją różne definicje i interpretacje pojęcia zatrudnialności. Termin *employability* po raz pierwszy został użyty przez Beveridge'a (1909, s. 215–216) w kontekście aktywności zawodowej ludności. Postrzegał on ludzi jako mniej lub bardziej zatrudnialnych (*employable*). Wprowadzone do polskiej literatury przedmiotu przez Poczowskiego (2003) określenie *employability* jako „zatrudnialność” tłumaczone jest również jako „zdolność do bycia zatrudnionym”, „zdolność do znalezienia zatrudnienia”, „szanse na zatrudnienie”, „atrakcyjność zatrudnieniowa”, „potencjał zatrudnienia” czy „potencjał kariery” (Buchelt i Jończyk, 2018, s. 51; Marzec, 2015, s. 17; Sienkiewicz, 2010, s. 27; Świgoń, 2014, s. 79; Urbaniak, 2010, s. 22; Wiśniewska, 2015, s. 132; Wiśniewska, 2016, s. 221, 228).

Termin zatrudnialność definiowany jest jako chęć i zdolność danej osoby do podjęcia, utrzymania i zmieniania zatrudnienia oraz rozwoju kariery zawodowej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, wynikająca zarówno z czynników indywidualnych, jak i kontekstualnych (Forrier i Sels, 2003, s. 106; Harry i in., 2018, s. 5; McQuaid i Lindsay, 2005, s. 207; Paszkowicz, 2018, s. 179; Wiśniewska, 2017, s. 108). Zatrudnialność warunkowana jest bowiem różnymi czynnikami o charakterze popytowym, podażowym i mieszanym (popytowo-podażowym). W badaniach

analizowane są przede wszystkim czynniki indywidualne i organizacyjne, a także zewnętrzne (związane z otoczeniem bliższym i dalszym) (Berntson, 2008; Brown i in., 2003; Evans i in., 1999; Forrier i Sels, 2003; Froehlich i in., 2019; Fugate i in., 2004; Gabor i in., 2019; Hillage i Pollard, 1998; McQuaid i Lindsay, 2005; Saha i in., 2013; Tentama i in., 2019; Wiśniewska, 2015). Warto zaznaczyć, że rozwój zatrudnialności może przynieść korzyści zarówno danemu pracownikowi, jak i organizacji, w której jest zatrudniony (Marzec, 2016, s. 93–94; Raemdonck i in., 2015, s. 167–173; van der Heijden i in., 2015, s. 20–24; Wiśniewska, 2017, s. 107–109).

W kontekście starzejącego się społeczeństwa i nieustannie zmieniających się wymagań w zakresie kompetencji pracowniczych wzrasta znaczenie zrównoważonej zatrudnialności (Fleuren i in., 2020, s. 1), która jest definiowana jako postrzegana zdolność i motywacja do utrzymania zdrowego życia zawodowego aż do wieku emerytalnego (Brokerhof i in., 2020, s. 2; van der Klink i in., 2016, s. 74). W literaturze przedmiotu zrównoważona zatrudnialność została skonceptualizowana jako wieloaspektowy konstrukt (Fleuren i in., 2018, s. 477) odnoszący się do długoterminowego zatrudnienia i subiektywnego przekonania, że pozostanie się zdolnym i zmotywowanym do pracy aż do wieku emerytalnego (Brokerhof i in., 2020, s. 2; Le Blanc i in., 2017, s. 1; van der Klink i in., 2016, s. 74). Co istotne, pracownicy o wysokiej zrównoważonej zatrudnialności są zmotywowani do aktywnego zarządzania swoją karierą zawodową i równoważenia jej z osobistymi obowiązkami i wartościami (Brokerhof i in., 2020, s. 2; van der Klink i in., 2016, s. 74). Wskazane rozumienie zrównoważonej zatrudnialności przyjęto w realizowanych badaniach empirycznych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że organizacje powinny czynić wysiłki na rzecz zwiększenia zrównoważonej zatrudnialności pracowników (Ybema i in., 2020, s. 888–890) przez wdrażanie różnych rozwiązań z zakresu zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi takich jak elastyczne warunki pracy, szkolenia i rozwój kompetencji, kształtowanie karier zawodowych, indywidualny mentoring i coaching dla pracowników czy intermentoring (Moore i Khan, 2020, s. 29–31; Sharma i in., 2022, s. 470–478; Ybema i in., 2020, s. 888–890). Ponadto zalecane jest podejmowanie przez organizacje działań mających na celu obniżenie stresu wśród pracowników oraz poprawienie umiejętności poznawczych, co z kolei może wzmocnić ich zdrowie, kompetencje i produktywność (Ybema i in., 2020, s. 888–890).

W celu identyfikacji stanu wiedzy oraz syntezy dotychczasowego dorobku literaturowego w zakresie zrównoważonej zatrudnialności wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych wykorzystano systematyczny przegląd literatury. Zgodnie z jego metodyką procedura obejmuje trzy etapy (Czakov, 2011, s. 57–59): (1) wyodrębnienie baz danych i zbioru publikacji, (2) selekcję publikacji, opracowanie bazy danych, (3) analizę bibliometryczną, analizę treści



oraz weryfikację przydatności uzyskanych wyników do dalszych badań. Zgodnie z przyjętą procedurą w pierwszym etapie dokonano wyboru baz danych, które następnie w listopadzie 2020 r. zostały podane analizie. Ze względu na przyjęte kryterium pełnotekstowości wybrano sześć międzynarodowych baz danych: EBSCOhost, Emerald, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, Wiley Online Library oraz dwie bazy polskojęzyczne: BazEkon i CeON. W rezultacie przeszukiwania wskazanych baz nie znaleziono żadnych artykułów, w których frazy „zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych” (*sustainable employability of internal stakeholders of non-governmental organisations*), „zrównoważona zatrudnialność” (*sustainable employability*) i „organizacje pozarządowe” (*non-governmental organisations*) znajdowałyby się w tytule, słowach kluczowych lub abstrakcie.

W związku ze wzrastającym znaczeniem organizacji pozarządowych i zrównoważonej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy oraz brakiem badań empirycznych w omawianym obszarze jako główny cel niniejszego artykułu przyjęto analizę i ocenę zrównoważonej zatrudnialności wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych.

### Założenia metodyczne badań i próba badawcza

Celem badań była identyfikacja i ocena zrównoważonej zatrudnialności wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych. Realizacja przyjętego celu wymagała sformułowania następujących pytań badawczych:

1. Jaki poziom zrównoważonej zatrudnialności wykazują respondenci?
2. Jak respondenci oceniają różne rozwiązania organizacyjne mające na celu rozwijanie zrównoważonej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy?

Podmiotami badań byli wewnętrzni interesariusze organizacji pozarządowych: kadra kierownicza, pracownicy i wolontariusze, a przedmiot stanowiła ich zrównoważona zatrudnialność. Zakres geograficzny badań obejmował całą Polskę. Wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego oraz wspomagany komputerowo wywiad internetowy (*Computer-Assisted Web Interview, CAWI*) jako technikę zbierania danych. Pilotaż przeprowadzono w styczniu 2021 roku, a właściwe badania między marcem a kwietniem 2021 roku. W doborze respondentów zastosowano metodę nielosowego doboru – metodę kuli śnieżnej. Ze względu na nielosowy dobór respondentów otrzymanych wyników nie można uogólniać na całą populację, mogą one jednak stanowić egzemplifikację podjętego problemu badawczego.

Do pomiaru zrównoważonej zatrudnialności wykorzystano adaptację 6-itemowej *Sustainable Employability Scale* autorstwa Brokerhof i in. (2020). Przykładowe itemy to: „oczekuję, że do wieku emerytalnego będę fizycznie zdolny(a) do pracy”, „oczekuję, że do wieku emerytalnego będę psychicznie zdolny(a) do pracy”. Zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Wskaźnik Alfa Cronbacha – współczynnik rzetelności kwestionariusza rozumianej jako spójność wewnętrzna narzędzia – dla całego arkusza wynosi 0,891. Oznacza to, że wszystkie pozycje (*itemy*) skali ogólnej zostały uznane za rzetelne i włączone do kwestionariusza.

Uzyskane dane empiryczne poddano analizie statystycznej, w ramach której wykorzystano analizę częstości i tabele krzyżowe. Do badania istotności związku między zmiennymi wykorzystano współczynnik korelacji tau-b Kendalla ( $\tau$ )<sup>1</sup>. W prowadzonych analizach jako poziom istotności statystycznej przyjęto  $p < 0,05$ . Analizy statystyczne zrealizowano z zastosowaniem pakietów obliczeniowych SPSS, Jamovi oraz arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel.

W badaniu zasadniczym uczestniczyło 112 respondentów, w tym 83 kobiety (74,11%) i 29 mężczyzn (25,89%). Badaniem objęto przedstawicieli następujących grup wiekowych: do 25 lat (21,43%), od 25 do 34 lat (30,35%), od 35 do 44 lat (27,68%), od 45 do 54 lat (11,61%) oraz od 55 do 64 lat (8,93%). Respondenci reprezentowali następujące poziomy wykształcenia: zasadnicze zawodowe (0,89%), średnie ogólnokształcące (16,07%), średnie techniczne (2,68%), policealne (12,5%), wyższe licencjackie (17,86%), wyższe inżynierskie (1,79%) i wyższe magisterskie (48,21%). Uczestnicy zajmowali różne stanowiska w organizacjach pozarządowych: dyrektorskie (8,04%), kierownicze (11,61%), specjalistyczne (31,25%), wykonawcze (29,46%) i wolontariusza (18,75%).

Respondentami byli przedstawiciele organizacji pozarządowych o różnej formie prawnej (fundacje – 49,11%, stowarzyszenia – 48,21%) oraz wielkości (mikro – 44,64%, małe – 41,96%, średnie – 11,61% i duże – 1,79%). Ankietowani reprezentowali organizacje pozarządowe o zasięgu lokalnym (33,93%), regionalnym (38,39%), krajowym (23,22%) i międzynarodowym (4,46%). Szczegółowe zestawienie danych na temat próby badawczej zawiera tabela 1.

### Wyniki badań

W ramach badania analizowano stopień zgodności respondentów ze stwierdzeniami składającymi się na zrównoważoną zatrudnialność (czynnikami). Analiza częstości udzielonych odpowiedzi wskazuje, że ponad połowa badanych (55,36%) zdecydowanie

<sup>1</sup> Wybór współczynnika tau-b Kendalla ( $\tau$ ) jest podyktowany tym, że dostarcza on więcej informacji niż powszechnie stosowany współczynnik korelacji rang Spearmana. Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału  $<-1;1>$ . Wartość 1 oznacza pełną zgodność uporządkowań zbioru danych zmiennych mierzonych na skali porządkowej. Wartość 0 oznacza brak zgodności, a wartość  $-1$  pełną ich przeciwstawność (Stanisz, 2006, s. 337).

**Tabela 1**

Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie	Procenty
<b>Płeć</b>	
Kobieta	74,11
Mężczyzna	25,89
<b>Wiek</b>	
do 25 lat	21,43
od 25 do 34 lat	30,35
od 35 do 44 lat	27,68
od 45 do 54 lat	11,61
od 55 do 64 lat	8,93
<b>Wykształcenie</b>	
Zasadnicze zawodowe	0,89
Średnie ogólnokształcące	16,07
Średnie techniczne	2,68
Policealne	12,50
Wyższe licencyjne	17,86
Wyższe inżynierskie	1,79
Wyższe magisterskie	48,21
<b>Stanowisko zajmowane w organizacji pozarządowej</b>	
Dyrektorskie	8,04
Kierownicze	11,61
Specjalistyczne	31,25
Wykonawcze	29,46
Wolontariusz	18,75
Inne	0,89

Wyszczególnienie	Procenty
<b>Forma prawna organizacji pozarządowej</b>	
Fundacja	49,11
Stowarzyszenie	48,21
Inna	2,68
<b>Wielkość organizacji pozarządowej</b>	
Mikro (0–9 pracowników)	44,64
Mała (10–49 pracowników)	41,96
Średnia (50–249 pracowników)	11,61
Duża (od 250 pracowników)	1,79
<b>Zasięg działalności organizacji pozarządowej</b>	
Lokalny	33,93
Regionalny	38,39
Krajowy	23,22
Międzynarodowy	4,46

Źródło: opracowanie własne.

zgadza się ze stwierdzeniem: do wieku emerytalnego będą fizycznie zdolny/a do pracy. Co ważne, połowa ankietowanych (50%) uważa, że raczej będzie posiadała odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy. Podobnie respondenci ocenili, że raczej będą w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę (44,64%) oraz raczej będą psychicznie zdolni do pracy (43,75%) a także raczej będą zmotywowani do pracy. Szczegółowe wyniki dotyczące zgodności z poszczególnymi stwierdzeniami składającymi się na zrównoważoną zatrudnialność przedstawiono na rysunku 1.

Postrzegana zrównoważona zatrudnialność wśród respondentów jest na wysokim poziomie. Na pięciostopniowej skali średnia wartość poszczególnych stwierdzeń składających się na zrównoważoną zatrudnialność zdecydowanie przekroczyła wartość środkową i wyniosła od 3,85 do 4,41. Respondenci bardzo wysoko oceniają swoją fizyczną zdolność do pracy (4,41) oraz to, że będą w stanie do wieku emerytal-

nego dobrze wykonywać dotychczasową pracę (4,29). Wysokie oceny otrzymała także psychiczna zdolność do pracy (4,16) oraz posiadanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności do pracy (4,12). Z kolei chęć kontynuowania pracy (3,98) oraz bycie zmotywowanym do pracy (3,85) uzyskały najniższe oceny. Szczegółowe wyniki oceny dokonanej przez ankietowanych przedstawiono w tabeli 2.

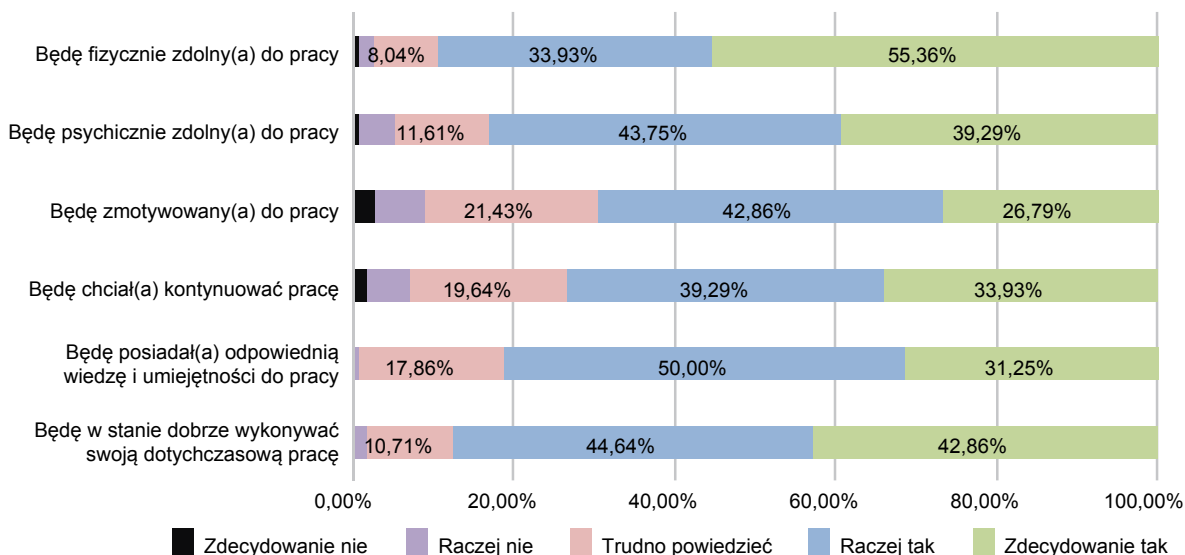
W celu sprawdzenia czy istnieje, a jeżeli tak, to jak silny związek między czynnikami określającymi zrównoważoną zatrudnialność (stwierdzeniami składającymi się na zrównoważoną zatrudnialność) zastosowano test tau-b Kendalla<sup>2</sup>. Analiza wartości współczynnika korelacji tau-b Kendalla wskazuje na wystąpienie istotnej dodatniej zależności pomiędzy: (1) byciem fizycznie zdolnym(a) do pracy a byciem psychicznie zdolnym(a) do pracy (tau-b = 0,589,  $p < 0,001$ ), (2) byciem psychicznie zdolnym(a) do pracy a byciem zmotywowanym(a) do pracy (tau-b = 0,597,  $p < 0,001$ ),

<sup>2</sup> Test ten zastosowano, ponieważ zmienne miały charakter porządkowy i nie charakteryzowały się normalnością rozkładu (Stanisz, 2006, s. 337).

# Zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy...

## Rysunek 1

Zgodność ze stwierdzeniami składającymi się na zrównoważoną zatrudnialność (w %)



Źródło: opracowanie własne.

## Tabela 2

Wartości średnie stwierdzeń składających się na zrównoważoną zatrudnialność

Wyszczególnienie	Minimum	Maksimum	Średnia (M)	Odchylenie standardowe (SD)
Oczekuję, że do wieku emerytalnego:				
będę fizycznie zdolny(a) do pracy	1	5	4,41	0,950
będę psychicznie zdolny(a) do pracy	1	5	4,16	0,854
będę zmotywowany(a) do pracy	1	5	3,85	0,844
będę chciał(a) kontynuować pracę	1	5	3,98	0,865
będę posiadał(a) odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy	1	5	4,12	0,867
będę w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę	1	5	4,29	0,880

Źródło: opracowanie własne.

(3) byciem zmotywowanym(a) do pracy a chęcią kontynuowania pracy ( $\tau\text{-}b = 0,611, p < 0,001$ ), (4) chęcią kontynuowania pracy a posiadaniem odpowiedniej wiedzy i umiejętności do pracy ( $\tau\text{-}b = 0,619, p < 0,001$ ), (5) posiadaniem odpowiedniej wiedzy i umiejętności do pracy a byciem w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę ( $\tau\text{-}b = 0,596, p < 0,001$ ) (tabela 3).

Analiza testem t-Studenta dla prób niezależnych nie wykazała związku między płcią (między kobietami i mężczyznami) a którymkolwiek czynnikiem określającym zrównoważoną zatrudnialność. Analiza testem ANOVA (jednoczynnikowa analiza wariancji dla prób niezależnych) wykazała z kolei, że istnieje statystyczny związek między wiekiem a każdym czynnikiem określającym zrównoważoną zatrudnialność.

Ze względu na ograniczenia niniejszego opracowania skoncentrowano się na czynniku „będę fizycznie zdolny(a) do pracy”, który respondenci najczęściej wskazywali ( $M = 4,41$ ). Porównywane grupy wiekowe różnią się między sobą istotnie statystycznie  $F(4;107) = 3,672; p < 0,01$ . Następnie w celu zbadania, które grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie wykonano test post hoc Bonferroniego. Ze stwierdzeniem „będę fizycznie zdolny(a) do pracy” w najwyższym stopniu zgodziły się osoby w wieku 45–54 lata ( $M = 4,92, SD = 0,277$ ). Średnia ocena tego stwierdzenia (czynnika) w tej grupie była istotnie statystycznie wyższa niż u badanych w wieku 25–34 lata ( $M = 4,15; SD = 0,784, p < 0,05$ ; oraz istotnie statystycznie wyższa niż u badanych w wieku 55–64 lata ( $M = 4,0; SD = 0,943, p < 0,05$  (rysunek 2).

**Tabela 3**

Wyniki analizy współczynnika korelacji tau-b Kendalla

			Korelacje					
Wyszczególnienie			Będę fizycznie zdolny(a) do pracy	Będę psychicznie zdolny(a) do pracy	Będę zmotywowany(a) do pracy	Będę chciał(a) kontynuować pracę	Będę posiadał(a) odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy	Będę w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę
Współczynnik korelacji tau-b Kendalla	Będę fizycznie zdolny(a) do pracy	Współczynnik korelacji	1,000	0,589**	0,484**	0,431**	0,379**	0,427**
		Istotność (dwustronna)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę psychicznie zdolny(a) do pracy	Współczynnik korelacji	0,589**	1,000	0,597**	0,576**	0,455**	0,533**
		Istotność (dwustronna)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę zmotywowany(a) do pracy	Współczynnik korelacji	0,484**	0,597**	1,000	0,611**	0,546**	0,562**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę chciał(a) kontynuować pracę	Współczynnik korelacji	0,431**	0,576**	0,611**	1,000	0,619**	0,589**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę posiadał(a) odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy	Współczynnik korelacji	0,379**	0,455**	0,546**	0,619**	1,000	0,596**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę	Współczynnik korelacji	0,427**	0,533**	0,562**	0,589**	0,596**	1,000
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	112	112	112	112	112	112

Uwaga. \*\*p < 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

# Zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy...

**Tabela 4**

Jednoczynnikowa analiza wariancji (ANOVA) dla zmiennych: wiek \* czynniki określające zrównoważoną zatrudnialność

Jednoczynnikowa ANOVA						
Wyszczególnienie		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Będę fizycznie zdolny(a) do pracy	Między grupami	8,344	4	2,086	3,673	0,008
	Wewnątrz grup	60,763	107	0,568		
	Ogółem	69,107	111			
Będę psychicznie zdolny(a) do pracy	Między grupami	10,962	4	2,740	4,064	0,004
	Wewnątrz grup	72,146	107	0,674		
	Ogółem	83,107	111			
Będę zmotywowany(a) do pracy	Między grupami	15,700	4	3,925	4,629	0,002
	Wewnątrz grup	90,719	107	0,848		
	Ogółem	106,420	111			
Będę chciał(a) kontynuować pracę	Między grupami	8,862	4	2,216	2,546	0,044
	Wewnątrz grup	93,102	107	0,870		
	Ogółem	101,964	111			
Będę posiadał(a) odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy	Między grupami	5,317	4	1,329	2,726	0,033
	Wewnątrz grup	52,174	107	0,488		
	Ogółem	57,491	111			
Będę w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę	Między grupami	6,028	4	1,507	3,052	0,020
	Wewnątrz grup	52,829	107	0,494		
	Ogółem	58,857	111			

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2**

Średnie czynnika „Oczekuję, że do wieku emerytalnego będę fizycznie zdolny(a) do pracy” w odniesieniu do każdej badanej kategorii wieku



Źródło: opracowanie własne.

Badając związek między pozostałymi zmiennymi (wykształcenie, stanowisko zajmowane w organizacji pozarządowej, forma prawna organizacji pozarządowej, jej wielkość oraz zasięg działalności) a czynnikami określającymi zrównoważoną zatrudnialność, nie wykazano statystycznie istotnego związku między nimi.

W badaniach poddano ocenie ankietowanych różne rozwiązania organizacyjne mające na celu rozwijanie zrównoważonej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy. Wyniki sondażu diagnostycznego wskazują, że badane osoby wysoko oceniają znaczenie programów profilaktyki zdrowotnej umożliwiających dbanie o ergonomiczne i bezpieczne warunki pracy dla osób w różnym wieku ( $M = 3,92, SD = 0,95$ ). Respondenci wysoko oceniają również znaczenie tworzenia międzypokoleniowych zespołów sprzyjających uczeniu się, co pozwala na wykorzystanie dwustronnego mentoringu (intermentoringu), w ramach którego młodsze osoby przekazują starszym kolegom wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii, z kolei osoby dojrzałe wiekiem mogą przekazać młodszym doświadczenia wyniesione z pracy ( $M = 3,87, SD = 0,85$ ). Zapewnienie dostępu do zróżnicowanych metod szkolenia dla osób w różnym wieku także uzyskało wysoką ocenę wśród ankietowanych ( $M = 3,84, SD = 0,85$ ). Wysoką ocenę respondenci przypisali także instrumentom motywującym do wydłużania aktywności zawodowej ( $M = 3,81, SD = 0,87$ ). Zbliżone oceny zdobyły rozwiązania organizacyjne takie jak monitorowanie potrzeb rozwojowych osób w różnym wieku ( $M = 3,78, SD = 0,87$ ), instrumenty motywujące do kształcenia ustawicznego

( $M = 3,77, SD = 0,88$ ), ocena stanowisk pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób w różnym wieku ( $M = 3,75, SD = 0,83$ ) oraz programy wsparcia psychologicznego dla osób w różnym wieku ( $M = 3,71, SD = 0,91$ ). Z kolei pełnienie przez osoby w wieku 50+ roli mentorów uzyskało najniższą ocenę wśród osób badanych ( $M = 3,65, SD = 0,90$ ). Jednocześnie warto zaznaczyć, że na pięciostopniowej skali średnia ocena poszczególnych rozwiązań organizacyjnych przekroczyła wartość środkową. Szczegółowe wyniki oceny dokonanej przez ankietowanych przedstawiono w tabeli 5.

### Dyskusja wyników badań i wnioski

Na potrzeby realizacji głównego celu artykułu w wyniku badań empirycznych dokonano oceny zrównoważonej zatrudnialności wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych w Polsce. Respondenci szczególnie wysoko ocenili poziom swojej zrównoważonej zatrudnialności w aspekcie oczekiwań dotyczących fizycznej i psychicznej zdolności do pracy. Uzyskane wyniki badań nawiązują do ustaleń poczynionych przez Brokerhof i in. (2020, s. 8). Warto przy tym zaznaczyć, że respondenci bardziej obawiają się o stan swojego zdrowia psychicznego niż fizycznego. Może to być związane ze specyfiką pracy w organizacjach pozarządowych, która rzadko stanowi obciążenie o charakterze fizycznym. Może jednak skutkować problemami w zakresie zdrowia psychicznego pracownika, co wynika z niestabilności zatrudnienia w organizacjach pozarządowych spo-

**Tabela 5**

Ocena rozwiązań organizacyjnych

Rozwiązania organizacyjne	Minimum	Maksimum	Średnia (M)	Odchylenie standardowe (SD)
Programy profilaktyki zdrowotnej umożliwiające dbanie o ergonomiczne i bezpieczne warunki pracy dla osób w różnym wieku	1	5	3,92	0,95
Tworzenie międzypokoleniowych zespołów sprzyjających uczeniu się	1	5	3,87	0,85
Zapewnienie dostępu do zróżnicowanych metod szkolenia dla osób w różnym wieku	1	5	3,84	0,84
Instrumenty motywujące do wydłużania aktywności zawodowej	1	5	3,81	0,87
Monitorowanie potrzeb rozwojowych osób w różnym wieku	1	5	3,78	0,87
Instrumenty motywujące do kształcenia ustawicznego	1	5	3,77	0,88
Ocena stanowisk pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób w różnym wieku	1	5	3,75	0,83
Programy wsparcia psychologicznego dla osób w różnym wieku	1	5	3,71	0,91
Pełnienie przez osoby w wieku 50+ roli mentorów	1	5	3,65	0,90

Źródło: opracowanie własne.

wodowanego nierzadko brakiem długoterminowych źródeł finansowania działalności trzeciego sektora. Ponadto wiele organizacji pozarządowych funkcjonuje w trudnych obszarach problemowych, takich jak bezdomność, uzależnienia czy ochrona zdrowia. Aktywność zawodowa w takich obszarach stanowi obciążenie dla ludzkiej psychiki. Warto zaznaczyć, że badani zakładają, że do wieku emerytalnego będą w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę dzięki posiadaniu odpowiednich umiejętności i wiedzy. Osoby zaangażowane w działalność organizacji pozarządowych to w dużej mierze pasjonaci, którzy mają wysoki poziom motywacji do działania, poczucie misji i nieustannie rozwijają swoją wiedzę oraz umiejętności wykorzystywane w działalności na rzecz trzeciego sektora (Bogacz-Wojtanowska i Wrona, 2016, s. 27, 97; Wiśniewska i Wiśniewski, 2022, s. 97–99).

W ramach artykułu poddano ocenie ankietowanych różne rozwiązania organizacyjne mające na celu rozwijanie zrównoważonej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy. W tym kontekście za priorytetowe respondenci uznali programy profilaktyki zdrowotnej umożliwiające dbanie o ergonomiczne i bezpieczne warunki pracy dla osób w różnym wieku. Bezpieczne miejsce pracy bazujące na ergonomicznych rozwiązaniach ma kluczowe znaczenie dla zachowania zdrowia w wymiarze fizycznym oraz psychicznym. Dotychczasowe wyniki badań prowadzonych w omawianym obszarze w organizacjach biznesowych potwierdzają znaczenie tych rozwiązań w kształtowaniu zrównoważonej zatrudnialności pracowników (Moore i Khan, 2020, s. 4–6; Ybema i in., 2020). Co więcej, praca w niebezpiecznych i nieergonomicznych warunkach może stanowić źródło stresu, który negatywnie wpływa na stan zdrowia psychicznego. Stres może również zwiększać ryzyko chorób, np. autoimmunologicznych (Bekier, 2017, s. 16–19), co ma negatywny wpływ na zrównoważoną zatrudnialność pracowników.

Za istotne respondenci uznali również tworzenie międzypokoleniowych zespołów sprzyjających uczeniu się. Znaczenie tych rozwiązań w miejscu pracy potwierdzają wyniki badań zrealizowanych w organizacjach komercyjnych (Stankiewicz i in., 2019, s. 20–26; Wiktorowicz, 2016, s. 261–265). Co ważne, praca w ramach takich zespołów może prowadzić do wzrostu poziomu zrównoważonej zatrudnialności zarówno najmłodszych, jak i najstarszych ich członków. Na ogół starsi mogą zwiększać swoją zrównoważoną zatrudnialność, ucząc się od młodszych kolegów korzystania z nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych. Z kolei najmłodszy członkowie zespołów są w stanie rozwijać swoją zrównoważoną zatrudnialność, czerpiąc wiedzę z wieloletnich doświadczeń pracowników w wieku senioralnym. Wartość międzypokoleniowego transferu wiedzy w miejscu pracy potwierdzają dotychczasowe wyniki badań (Stankiewicz i in., 2019, s. 34; Wiktorowicz, 2016, s. 261–265). Doświadczenia te mogą umożliwić uczenie się na cudzych błędach zamiast na swoich.

Ważne jest także zapewnienie dostępu do zróżnicowanych metod szkolenia dla osób w różnym wieku. Warto również podkreślić znaczenie instrumentów motywujących do wydłużania aktywności zawodowej. Poziom motywacji wpływa bowiem na efektywność wydłużania aktywności zawodowej. Potwierdzają to wyniki badań Stankiewicz i in. (2019, s. 42, 116–117).

Badania zrealizowane przez Autorów artykułu mają ograniczenia wynikające m.in. z zastosowania metody nielosowego doboru respondentów – metody kuli śnieżnej oraz liczebności próby badawczej, a także wykorzystania prostych metod analizy danych. Ze względu na nielosowy dobór respondentów, uzyskanych wyników nie można uogólniać na całą populację. Przeprowadzone badania mają zatem charakter idyograficzny. Autorzy są świadomi ograniczonej wartości uogólniającej wyników badań. Warto jednak dodać, że wyniki zrealizowanych badań mogą stanowić egzemplifikację empiryczną podjętego problemu badawczego. Ponadto zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań empirycznych mogą stanowić przyczynek do przeprowadzenia badań o szerszym zakresie, z uwzględnieniem zmiennych moderujących i wyjaśniających istotę zrównoważonej zatrudnialności w organizacjach pozarządowych. W tym kontekście istotne wydaje się wskazanie dalszych kierunków badań związanych ze szczegółową analizą zależności między wynikami dotyczącymi zrównoważonej zatrudnialności a oceną rozwiązań organizacyjnych. Uzasadnione wydaje się również prowadzenie pogłębionych badań w omawianym obszarze wśród większej liczby respondentów w celu wypracowania kompleksowych rekomendacji dla organizacji pozarządowych.

### Podziękowania

Publikacja została dofinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr 067/ZZS/2022/POT.

### Bibliografia

- Andrzejczak, A. (2020). Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych. W P. Mikołajczak (red.), *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (s. 95–125). CeDeWu.
- Bekier, I. (2017). Stress and stress management strategies. *Intercathedra*, 33(1), 16–20. [http://www1.up.poznan.pl/intercathedra/files/Intercathedra%202017%20No%2033-1\[1\].pdf](http://www1.up.poznan.pl/intercathedra/files/Intercathedra%202017%20No%2033-1[1].pdf)
- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions. Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Stockholm University.
- Beveridge, W. H. (1909). *Unemployment. A problem of industry*. Longmans, Green & Co.
- Bogacz-Wojtanowska, E. i Wrona, S. (red.). (2016). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. bit.ly/3kPpAuy
- Brokerhof, I. M., Ybema, J. F. i Bal, P. M. (2020). Illness narratives and chronic patients' sustainable employability: The impact of positive work stories. *PLoS*

- ONE, 15(2), e0228581. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228581>
- Brown, P., Hesketh, A. i Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107–126. <https://doi.org/10.1080/1363908032000070648>
- Brown, L. D. i Moore, M. H. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organisations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569–587. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764001303012>
- Brülle, J., Gangl, M., Levanon, A. i Saburov, E. (2019). Changing labour market risks in the service economy: Low wages, part-time employment and the trend in working poverty risks in Germany. *Journal of European Social Policy*, 29(1), 115–129. <https://doi.org/10.1177/0958928718779482>
- Buchelt, B. i Jończyk, J. A. (2018). Innowacyjność jako podstawowy wyznacznik zatrudnialności lekarzy w szpitalach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 50–61.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3, 57–61. <https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13>
- De Oliveira, A. S. i Callado, A. A. C. (2019). External contingency factors and performance measuring: A study in Brazilian NGOs. *Journal of Education and Research in Accounting*, 13(2), 228–241. <https://doi.org/10.17524/repec.v13i2.1928>
- Evans, C., Nathan, M. i Simmonds, D. (1999). *Employability through Work*. Centre for Local Economic Strategies.
- Fleuren, B. P. I., de Grip, A., Jansen, N. W. H., Kant, I. i Zijlstra, F. R. H. (2020). Unshrouding the sphere from the clouds: towards a comprehensive conceptual framework for sustainable employability. *Sustainability*, 12(16), 6366. <https://doi.org/10.3390/su12166366>
- Forrier, A. i Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102–124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Froehlich, D. E., Segers, M., Beusaert, S. i Kremer, M. (2019). On the relation between task-variety, social informal learning, and employability. *Vocations and Learning*, 12(1), 113–127. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9212-4>
- Fugate, M., Kinicki, A. J. i Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gabor, M. R., Blaga, P. i Matis, C. (2019). Supporting employability by a skills assessment innovative tool – sustainable transnational insights from employers. *Sustainability*, 11(12), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su11123360>
- Harry, T., Chinyamurindi, W. T. i Mjoli, T. (2018). Perceptions of factors that affect employability amongst a sample of final-year students at a rural South African university. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, a1510. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1510>
- Hausner, J. (2006). Organizacje pozarządowe – trzeci sektor współczesnego społeczeństwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 714, 5–21. <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/1633/1/15395873.pdf>
- Henseke, G. (2019). Against the grain? Assessing graduate labour market trends in Germany through a task-based indicator of graduate jobs. *Social Indicators Research*, 141(2), 809–840. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1839-x>
- Hillage, J. i Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Institute for Employment Studies.
- Jagannathan, S., Ra, S. i Maclean, R. (2019). Dominant recent trends impacting on jobs and labor markets: An overview. *International Journal of Training Research*, 17(sup1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14480220.2019.1641292>
- Kafel, T. (2014). *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Le Blanc, P. M., van der Heijden, B. I. J. M. i van Vuuren, T. (2017). “I will survive” a construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1690. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01690>
- Marciszewska, A. (2019). *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Marzec, I. (2015). *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Marzec, I. (2016). Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 419, 87–94. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.419.08>
- McQuaid, R. W. i Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197–219. <http://dx.doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- Mevlja, B. i Kavčič, K. (2019). Impact of stakeholders on the development of nongovernmental organisations in Slovenia. *Ekonomski Pregled*, 70(2), 236–258. <https://doi.org/10.32910/ep.70.2.4>
- Mikołajczak, P. (2020). *Finansowe uwarunkowania działalności organizacji pozarządowych*. W P. Mikołajczak (red.), *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (s. 73–94). CeDeWu.
- Mirońska, D. (2016). *Relacje z interesariuszami organizacji non profit z perspektywy marketingowej*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Moore, K. i Khan, M. H. (2020). Signalling organizational commitment to employability through job advertisements: the communication of HRD practices to young inexperienced job seekers. *Human Resource Development International*, 23(1), 25–45. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1679569>
- Nitescu, S.-U. i Mihai, C.-E. (2019). Financial resources for NGOs. *Revista Economica*, 71(4), 86–103. <http://economie.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/71407nitescu&mihai.pdf>
- Paszkwicz, M. A. (2018). *Zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami w świetle capability approach*. Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Pauli, U. i Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie personelem w organizacjach sektora ekonomii społecznej*. W J. Hausner (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej* (s. 61–82). Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Strategie – procesy – metody*. PWE.
- Raemdonck, I., Beusaert, S., Fröhlich D., Kochoian, N. i Meurant, C. (2015). *Aging workers' learning and employability*. W P. Bal, D. Kooij i D. Rousseau (red.), *Aging*



workers and the employee-employer relationship (s. 163–184). Springer.

Reichel, J. (2018). *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8142-178-2>

Saha, N., van der Heijden, B. I. J. M. i Gregar, A. (2013). Strategy and policy in mobilizing resources for employability enhancement (West Bengal, India). *International Journal of Education and Information Technologies*, 1(7), 18–26.

Savaş, H. i Karakaş, Z. (2019). An investigation into service performance measurement of non-governmental organizations. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(3), 1143–1159. <https://doi.org/10.21547/jss.461071>

Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S. i Kumar, A. (2022). Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. *International Journal of Manpower*, 43(2), 463–485. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0085>

Sienkiewicz, Ł. (2010). Atrakcyjność zatrudnieniowa. Problemy definicyjne i ich konsekwencje. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(16), 27–43.

Stanisz, A. (2006). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 1. Statystyki podstawowe*. StatSoft Polska.

Stankiewicz, A., Warwas, I. i Wiktorowicz, J. (2019). *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+ - Bank ćwiczeń STAY*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <http://www.stay.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2019/08/Bank%87wicze%C5%84-STAY.pdf>

Świągół, M. (2014). Potencjał kariery studentów kierunków i specjalności informatologicznych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 66(2), 79–90.

Tentama, F., Subardjo i Abdillah, M. H. (2019). Motivation to learn and social support determine employability among vocational high school students. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(2), 237–242. <http://doi.org/10.11591/ijere.v8i2.18188>

Trzeciński, T. (2017). *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*. Metanon-profit Publishing.

Urbaniak, B. (2010). *Imperatyw kształcenia ustawicznego w gospodarce opartej na wiedzy*. W M. Znajmiecka-Sikora i E. Roszko (red.), *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do*

*Z. Monografia* (s. 15–41). Wydawnictwo ego. <https://www.cedego.pl/wp-content/uploads/1-podstawy-kształcenia-ustawicznego-od-A-do-Z.pdf>

van der Heijden, B. I. J. M., Gorgievski, M. J. i de Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: A multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 13–30. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1007130>

van der Klink, J. J. L., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S. i van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71–79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>

Wiktorowicz, J. (2016). *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. [https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/42575/Wiktorowicz\\_Międzypokoleniowy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/42575/Wiktorowicz_Międzypokoleniowy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Wiśniewska, S. (2015). Rozwój kompetencji pracowników jako wyznacznik zatrudnialności na współczesnym rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(107), 131–143.

Wiśniewska, S. (2016). Zatrudnialność w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, W J. Ejdyś (red.), *Spoleczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu: Aspekty teoretyczne i aplikacyjne* (s. 221–234). TNOiK SWU „Dom Organizatora”.

Wiśniewska, S. (2017). Zarządzanie różnorodnością w rozwijaniu zatrudnialności pracowników w organizacji. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 1, t. 1, 107–114. [https://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/852\\_9.Wisniewska.pdf](https://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/852_9.Wisniewska.pdf)

Wiśniewska, S. i Wiśniewski, K. (2022). Socially responsible activities addressed to internal stakeholders of non-governmental organisations. *European Research Studies Journal*, XXV(3), 96–110.

Ybema, J. F., van Vuuren, T. i van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886–907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>

**Sylwia Wiśniewska** jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunktem w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jej zainteresowania badawcze dotyczą problematyki zatrudnialności, zrównoważonej zatrudnialności, kompetencji, zarządzania różnorodnością i jakości życia. Współpracuje z praktyką gospodarczą m.in. jako ekspert.

**Kamil Wiśniewski** jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunktem w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania wiedzą, organizacyjnego uczenia się i psychologii sprzedaży. Współpracuje z praktyką gospodarczą m.in. jako ekspert.



Jolanta  
Sajdera

## Zastosowanie narzędzi laboratorium tekstowego programu MAXQDA na przykładzie analizy porównawczej polskich i zagranicznych raportów badawczych

### Application of the „textual laboratory” tools of the MaxQda computer program in scientific research – comparative analysis of Polish and foreign research reports

#### Abstract

Digitization of textual data is now commonplace in many areas of society, and the development of digital techniques is fostering the emergence of new tools used by researchers. The article addresses the issue of the application of computer-assisted analysis of textual data in the procedure of qualitative research from the perspective of its user. Due to the wide scope of the issue being addressed, the question being considered is the applicability of working with a selected program from the CAQDAS family – VERBI Software’s MaxQda program.

The first part of the article recalls milestones in the development of digital tools that researchers can use to analyse textual data. Next, the metaphor of a “text lab” is explained, describing how to work with the MaxQda program during data reduction and representation. The next section presents the results of a comparative analysis of secondary sources, using data from three sources: Herzog’s Publish or Perish citation ranking, ProQuest databases, and the Biblioteka Nauki platform. The corpus of data consisted of research reports in which the authors declared that they used the MaxQda program. The analysis made it possible to identify the program’s capabilities on which the authors of the reports focus, as well as the scientific fields that the authors represent. The conclusion reflects on the contribution of modern technology to the development of qualitative data analysis, and provides examples of the dilemmas that a researcher may face during the next stages of computer-assisted analytical work, using their own analytical practice as an example.

**Keywords:** Qualitative methods, computer assisted qualitative data analysis software, MAXQDA, coding process

---

#### Wprowadzenie

---

Wybór metody analizy danych jest zależny od przyjętego przez badacza paradygmatu pojęciowego. Zainteresowanie narracją jako narzędziem poznania i odkrywania znaczeń rozpoczęło proces powstawania nowych podejść badawczych. Paradygmat badań jakościowych wyznacza „narracyjną naturę procesu badawczego” (Usher i in., 2001, s. 8), która wymaga nie tylko opisu sformalizowanych procedur, ale przede wszystkim procesu rekonstruowania fragmentu rzeczywistości społecznej w trakcie jakościowej analizy danych. Ich źródłem są różnorodne formy ekspresji doświadczeń

ludzkich, od werbalnych po wizualne, które wymagają odmiennych strategii analitycznych. Dane tekstowe są wiernym zapisem narracji ustnych, pisemnych oraz różnorodnych notatek osobistych, a współcześnie także cyfrowych tekstów znajdujących się w internecie, jak blogi, tweety, platformy społecznościowe, filmy itp. (Niedbalski i Słezak, 2020). Łatwy i szybki dostęp do śladów cyfrowych generowanych przez ludzkość jest wyzwaniem dla badaczy z różnych dziedzin nauki którzy, dysponując nowoczesnymi narzędziami do eksploracji danych (*data mining*), poszukują korelacji między zjawiskami społecznymi (Brosz i in., 2017).

### Upowszechnienie narzędzi cyfrowych w analizie danych jakościowych

Podstawą współczesnych metod analizy danych jakościowych były socjologiczne koncepcje badawcze lat 20. XIX wieku. Już wówczas, jak zauważa Kaźmierska (2012, s. 19), badacze koncentrowali się na rzetelnym opisie badanego fragmentu rzeczywistości wielkomięskiej, tworząc podstawy teoretyczne dla rozwoju paradygmatu jakościowego w naukach społecznych. Interpretowanie rzeczywistości społecznej dokonywane na podstawie subiektywnych doświadczeń aktorów społecznych wymagało gromadzenia dokumentów osobistych oraz rejestrowania wypowiedzi ustnych w celu wielokrotnej analizy kontekstowej.

W drugiej połowie XX wieku odkrycie możliwości obliczeniowych komputerów zapoczątkowało rewolucję cyfrową, która stopniowo objęła wszystkie dziedziny nauki. Postęp technologiczny dostarczył badaczom narzędzi do nagrywania opowieści mówionych i przyczynił się stopniowo do gromadzenia cyfrowych danych leksykalnych. W latach 80. XX wieku w Wielkiej Brytanii zaczęto wykorzystywać możliwości narzędzi cyfrowych do porządkowania obszernego materiału leksykalnego w ramach *qualitative data analysis* QDA (Seale, 2012, s. 233). Początkowo stosowano edytory tekstów do analizy frekwencyjnej wyrazów, a następnie podjęto próby włączenia programów komputerowych do transkrypcji, kodowania i wyszukiwania powiązań kontekstowych w tekście. W 1992 roku firma Microsoft wprowadziła na rynek zaawansowany edytor tekstowy Word jako narzędzie dostępne dla komputerów osobistych, a w 2003 roku pojawiło się oprogramowanie OneNote do przechowywania plików tekstowych i tworzenia notatek. Możliwość wykorzystania technologii informatycznej do analizy treści była podstawą poszukiwania oprogramowania wspierającego analizę danych jakościowych w projekcie „CAQDAS Networking Project” z 1994 roku na University of Surrey (Bryda, 2014, s. 13). W kolejnych latach postępował rozwój oprogramowania komputerowego, które umożliwiało tworzenie specjalistycznych narzędzi analizy danych nowych generacji, a wśród nich programów służących analizie danych tekstowych (Bieliński i in., 2007, s. 92).

Twórcy programów z rodziny CAQDAS (Computer-Assisted Qualitative Data Analysis) starali się łączyć możliwości postępu technologicznego z różnorodnością podejść metodologicznych. Przełomowym programem wspierającym analizę danych jakościowych stał się ATLAS.ti, napisany w Berlinie w firmie Scientific Software w 1989 roku, którego twórcy konsultowali strategię analizy obszernego korpusu językowego z Anselmem Straussem (Corbin i Strauss, 1990). Z kolei projekt programu MAXQDA został przygotowany dla badaczy jakościowych odwołujących się do koncepcji fenomenologicznej Alfreda Schützta (Niedbalski, 2014, s. 15). Warto wspomnieć, że początkowo nazwa programu brzmiała MAX i odnosiła się do socjologa Maxa Webera, którego podejście badawcze łączyło metody ilościowe i jakościowe (Kurzkart i Rädiker, 2019, s. 5). Od 2000 roku w pakiecie CAQDAS dostępne są programy ATLAS.ti, MAXQDA i NVivo. Obszerna literatura zachodnia na temat rodziny programów CAQDAS jest uzupełniana przez polskich przedstawicieli nauk społecznych. Liczne publikacje Niedbalskiego (np. 2013; 2014; 2016) umożliwiają zapoznanie się z historią i charakterystyką programów, które są stale udoskonalane. Użycie określenia „wspomaganie analizy” w odniesieniu do programu komputerowego początkowo wywoływało kontrowersje związane z dehumanizacją i wyręczaniem badacza w pracy analitycznej (Bieliński i in., 2007, s. 91). Jednak, jak wyjaśnia Niedbalski, pojęcie „wspomaganie” w kontekście pracy z programem ilustruje przede wszystkim „ideę zaprzęgnięcia technologii na rzecz rozwoju nauk humanistycznych i jej wykorzystania na użytek prowadzenia badań społecznych” (Niedbalski, 2013, s. 154).

Pojawiły się także programy tworzone przez polskich badaczy, na przykład Socjolog 2.0, którego inspiracją stała się koncepcja kulturowa Floriana Znanieckiego (Żurko, 2014, s. 151) oraz EdEt (Edytor Etnograficzny) napisany przez Iwonę Kaliszewską przy wsparciu Funduszu Innowacji Dydaktycznych UW dla studentów Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Warszawskiego<sup>1</sup>.

Postępujący rozwój technik programowania prowadzi do stałej ewolucji rodziny programów CAQDAS. Poszukiwanie rozwiązań dla prac zespołowych przyczyniło się do tworzenia piątej generacji programów – otwartych programistycznie (Tomanek, 2017, s. 130). Pozwalają one zespołowi badaczy zaprojektować wspólny algorytm kodowania jako rozszerzoną możliwość korzystania z algorytmów zawartych w oprogramowaniu. Twórcy najnowszych wersji CAQDAS wykorzystują reguły semantyczne używane w językoznawstwie, aby ułatwić analizę narracji na podstawie znaczenia słów. Proces redukcji analitycznej tekstu, który opisują Bryda i Tomanek (2017) jest jednak utrudniony w przypadku języków fleksyjnych, do których należy język polski. Z tego

<sup>1</sup> <https://www.etnologia.uw.edu.pl/dla-studentow/program-edet>

względu efekty pracy z automatycznym kodowaniem wymagają dokładnej korekty, co może przedłużać realizację projektu (Niedbalski i Ślęzak, 2022).

### MAXQDA jako przykład laboratorium tekstowego

Podjęcie decyzji o wyborze optymalnego oprogramowania wspierającego analizę danych jakościowych powinno uwzględniać poziom umiejętności posługiwania się narzędziami cyfrowymi badacza, a także biegłość metodologiczną (Niedbalski i Ślęzak, 2022, s. 1122). Prezentowane w artykule przykłady funkcjonalności programu MAXQDA<sup>1</sup> plus Portable License Educational pochodzą z własnych doświadczeń Autorki opracowania, która w latach 2016–2020 gromadziła i analizowała dane tekstowe podczas prowadzonych badań. Przyjęty paradygmat interpretacyjny był realizowany podczas analiz narracji zawartych w wywiadach eksperckich (Sajdera, 2016; 2018). Konieczność transkrypcji werbalnych wypowiedzi narratorów zapisanych na setkach stron tekstu skłonił autorkę do korzystania z komputerowo wspomaganego analizy danych. Wybór programu MAXQDA<sup>2</sup> podyktowany był jego dostępnością w miejscu pracy (zakupiona licencja) oraz polską wersją interfejsu językowego autorstwa Łukasza Krzyżowskiego – trenera MAXQDA.

Program MAXQDA został opracowany w roku 1989 w niemieckiej firmie Verbi Software GmbH. Należy do rodziny programów CAQDAS trzeciej generacji, których celem jest komputerowe wspomaganie analizy danych jakościowych. Podobnie jak inne rodzaje oprogramowania MAXQDA umożliwia przechowywanie w jednym pliku różnych typów danych, zarówno tekstowych, jak i wideo oraz efektów ich analizy. Program ten może być wykorzystany podczas kolejnych etapów analizy danych jakościowych oraz wspomagać tworzenie teorii ugruntowanej w danych (Niedbalski, 2013, s. 158). Polska wersja językowa jest dużym ułatwieniem dla badaczy nieposługujących się językiem angielskim w stopniu wystarczającym. Dla polskiego użytkownika może być też istotne, że MAXQDA ma bogaty interfejs językowy Unicode, który pozwala na pracę na tekstach zapisanych w 10 językach, wśród których jest polski, a zatem w jednym projekcie można jednocześnie analizować teksty w różnych językach. Jednak korzystając z polskich wersji tłumaczenia funkcji analitycznych programu (np. paski narzędzi, przyciski, zakładki) należy mieć na uwadze, że jest to rodzaj interpretacji, na którą może mieć wpływ doświadczenie tłumacza z innymi programami. Podobne zastrzeżenia dotyczą automatycznej analizy danych tekstowych zapisanych w różnych językach (Niedbalski i Ślęzak, 2020, s. 79) oraz poszukiwania rozwiązań analitycznych dla bogatej fleksji języka polskiego (Trzoss, 2021).

Najnowsza wersja programu MAXQDA 2022.2 umożliwia także analizę danych z portali Twitter i Facebook, wprowadzanie linków lokalizacji danych tekstowych z geograficznymi Google Earth (geolinks) oraz pozwala pracować metodami mieszanymi MAXQDA Analytics Pro. Dla początkującego użytkownika istotna jest opcja korzystania z dwutygodniowego darmowego dostępu do wersji próbnej (wcześniej było to 30 dni), bezpłatnych prezentacji pracy z programem MAXQDA, samouczków online oraz podręczników *step by step* do bezpłatnego pobrania (np. Kurzkart i Rädiker, 2019). Posługiwanie się programem można nazwać pracą w laboratorium tekstowym (*textual laboratory*, za: Konopásek, 2008, s. 4), w którym badacz ma narzędzia do wyszukiwania alfabetycznego, frekwencyjnego, frazowego słów w tekstach (jak programy pierwszej generacji i edytory tekstów), kodowania fragmentów i tworzenia drzew kodowych (programy drugiej generacji *code-and-retrieve*). Przywołane określenie laboratorium tekstowe trafnie ilustruje sposób pracy badacza, który na posiadanych danych może wielokrotnie próbować odkryć zależności, mając wszystkie dane pod stałą kontrolą.

Praca z danymi jakościowymi ma strukturę nieliniarną, ponieważ etapy ich redukcji, reprezentacji i weryfikacji prowadzone są wielokrotnie według zmieniającego się kontekstu teorii ugruntowanej na danych (Rubacha, 2008, s. 260). MAXQDA pozwala na pogłębioną pracę z tekstem, wspierając wizualizację relacji między danymi przyjmującymi postać kodów, etykiet, notatek. Zastosowana procedura wspiera wnioskowanie indukcyjne. Pomysł na pracę z danymi pochodzi od badacza, a narzędzie, jakim jest program, pozwala wczytać się w dane wiele razy, aż do zogniskowania kategorii jako wskaźników dalszych konceptualizacji (Konecki, 2000). Przykładem możliwości programu jest ułatwienie metody redukcji danych przez kodowanie podczas formalnej analizy struktury tekstu. Sposób organizacji kodów w programie pozwala badaczowi na realne manipulacje na ekranie monitora oraz śledzenie wielu fragmentów tekstu jednocześnie. Na rysunku 1 przedstawiono podstawowe okno programu podzielone na cztery obszary<sup>3</sup>:

- przeglądarka dokumentów z widocznym tekstem, który jest analizowany,
- system dokumentów z listą dokumentów, które są analizowane w danym projekcie,
- drzewo kodowe z drzewem kodowym rosnącym w miarę kodowania treści,
- wyszukane fragmenty podczas pracy z fragmentami aktywowanymi przez wybranie kryteriów kodowania.

Praca z MAXQDA umożliwia kodowanie otwarte poprzez manualnie generowanie kodów *in vivo*, jak i tworzenie kodów opisowych. Każdy fragment

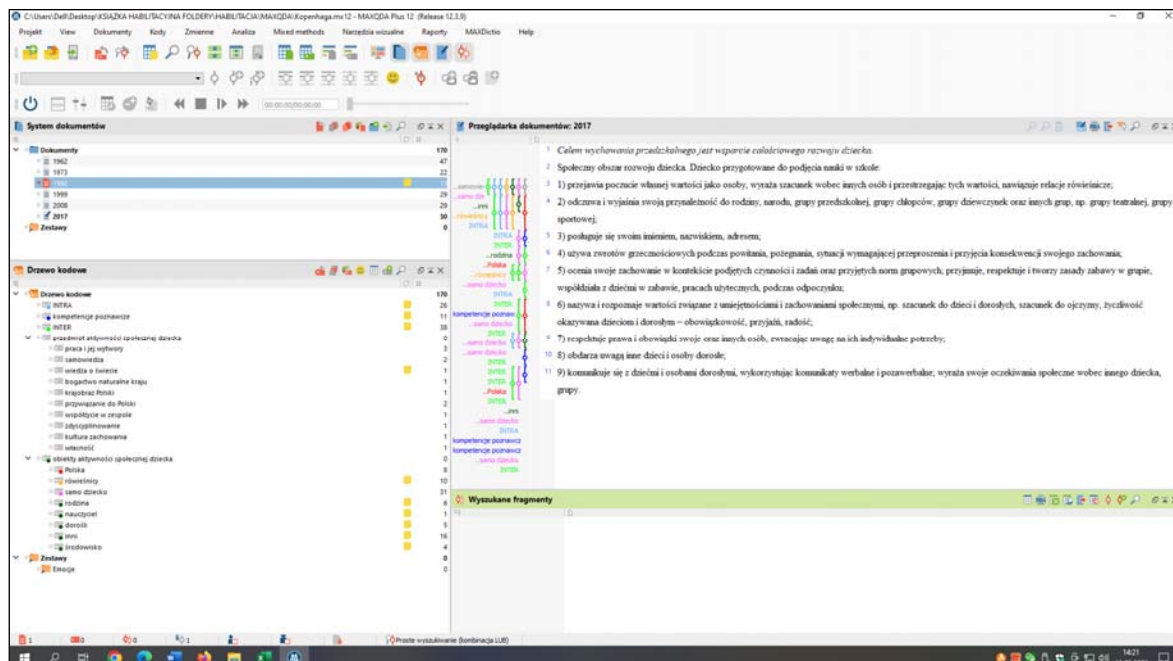
<sup>2</sup> <https://www.maxqda.com/products/maxqda-analytics-pro>

<sup>3</sup> Wszystkie rysunki pochodzą z analiz dokonanych przez Autorkę opracowania w programie MAXQDA Plus 12 (wersja 12.3.9).

# Zastosowanie narzędzi laboratorium tekstowego...

## Rysunek 1

Widok menedżera wyglądu ekranu w programie MAXQDA 12.3.9



Źródło: opracowanie własne.

tekstu może być zakodowany przy użyciu nieograniczonej liczby etykiet/kodów, które mogą się składać z 10 poziomów podkodów. Każdy kod może zawierać maksymalnie 63 znaki, puste miejsca i znaki specjalne. Do kodu można przypisać dowolny kolor, istnieje też możliwość ukrycia już wprowadzonego kodowania i ponownego kodowania przez inną osobę lub przez badacza, który chce wykorzystać tekst przy innym projekcie (interkoder). Na tym etapie pracy powstaje swoisty portret projektu, ale wygenerowane na początku liczne kody i podkody wymagają od badacza dalszej pracy nad ich selekcją.

Metoda redukcji danych przy użyciu programu MAXQDA jest interesującym doświadczeniem, ponieważ możliwe są realne operacje na wszystkich kodach naraz w celu ich przekształcania w ciągle inne drzewo kodowe. Sposób zarządzania systemem kodów polega na tworzeniu hierarchii podrzędności i nadrzędności poziomów podkodów, semantycznego kondensowania kodów oraz przekształceń struktury drzewa kodowego. Drzewo kodowe jest swoistą wizualizacją procesów myślowych badacza i przypomina schematy tworzone kolorowymi pisakami na arkuszu papieru.

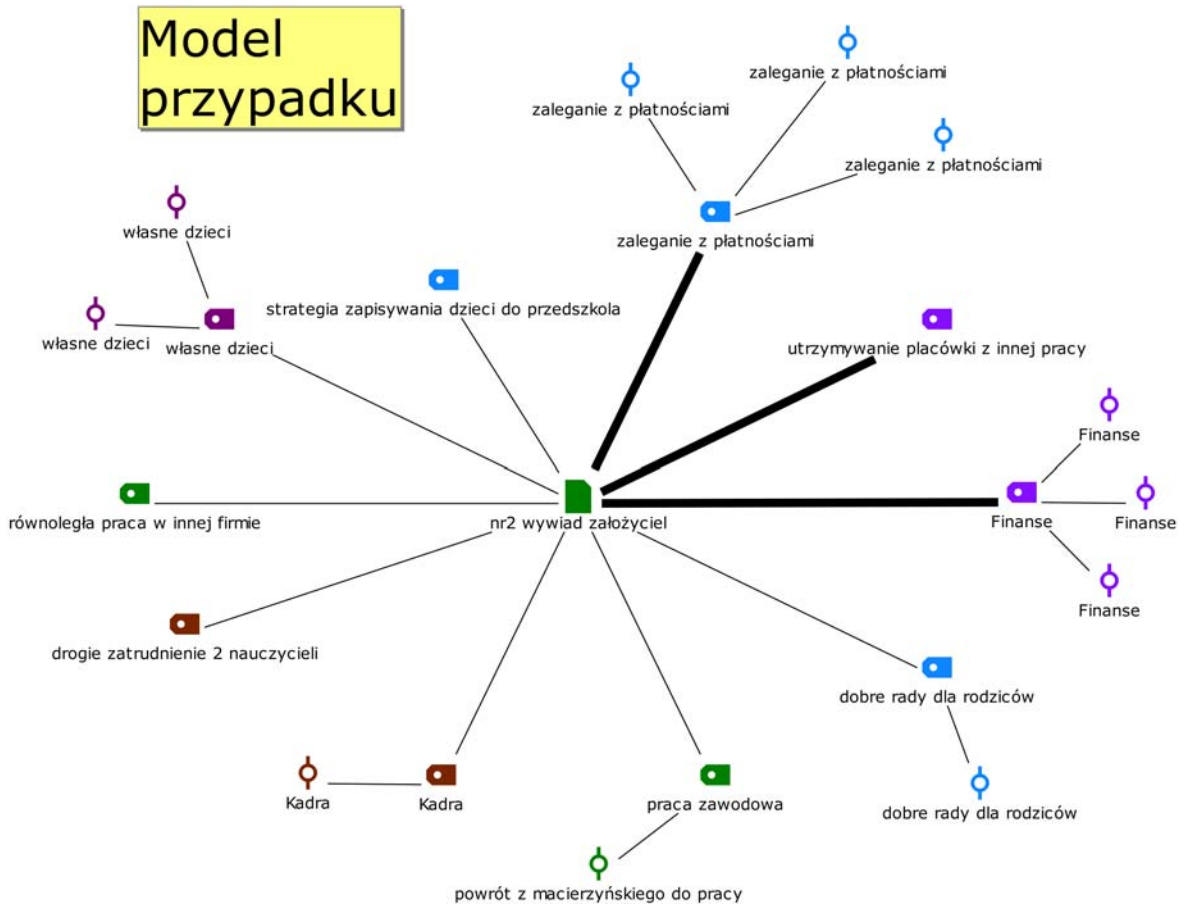
Skonstruowanie formalnej struktury dokumentu jest dopiero pierwszym krokiem do ostatecznego celu – analizy znaczeniowej. Proces generowania kodów przy użyciu MAXQDA jest na tyle prosty, że liczebność kodów przyrasta nawet do kilku tysięcy. Tak duża liczba kodów jest wizualnym dowodem wyłonienia kodów empirycznych, lecz muszą one podlegać dalszemu kodowaniu teoretycznemu podczas kategoryzacji kodów w wiązki kodowe. Ten etap jest wspierany przez narzędzia wizualne, które dają możliwość ujmowania

na różne sposoby relacji między kodami. Są to na przykład mapy MAXMaps, które pozwalają ukazać relacje między kodami w postaci rozgałęzionych układów przypominających mapy pojęciowe (rysunek 2). To wizualizacje charakterystyczne dla programów z rodziny CAQDAS, które pomagają tworzyć modele powiązań między kodami. Inne narzędzia to: *portret dokumentu*, który powstaje jako odwzorowanie liczby fraz oznaczonych danym kodem w wywiadzie (kolory kropek reprezentują kody przypisane przez badacza, a liczba kropek oznacza liczbę fraz (rysunek 3)) oraz *chmura tagów* tworząca wizualizację analizy frekwencyjnej słów (rysunek 4). Z kolei *statystyki subkodów* (rysunek 5) dokonują liczebnego grupowania częstości występowania danej kategorii kodów, co pozwala dostrzec prawidłowości w wypowiedziach narratorów. Wyodrębnione graficznie powiązania między kodami stają się ilustracją dokonywanych przez badacza analiz kontekstowych i interpretacji, a tym samym wspomagają proces budowania teorii ugruntowanej w danych.

Program MAXQDA posiada wiele narzędzi umożliwiających rozbudowane wyszukiwanie leksykalne oraz kompleksowe wyszukiwanie zakodowanych fragmentów. Dzięki funkcji *menedżer notatek* istnieje możliwość tworzenia bezpośrednio w projekcie własnych komentarzy i podsumowań przy danych kodach lub fragmentach narracji. Powstaje w ten sposób szkic analizy wyników badań tworzony w trakcie bezpośrednich działań koncepcyjnych. Badacz preferujący odrębne notatki może eksportować efekty swojej pracy koncepcyjnej do narzędzi Microsoft Office, a także bezpośrednio je wydrukować i prowadzić

**Rysunek 2**

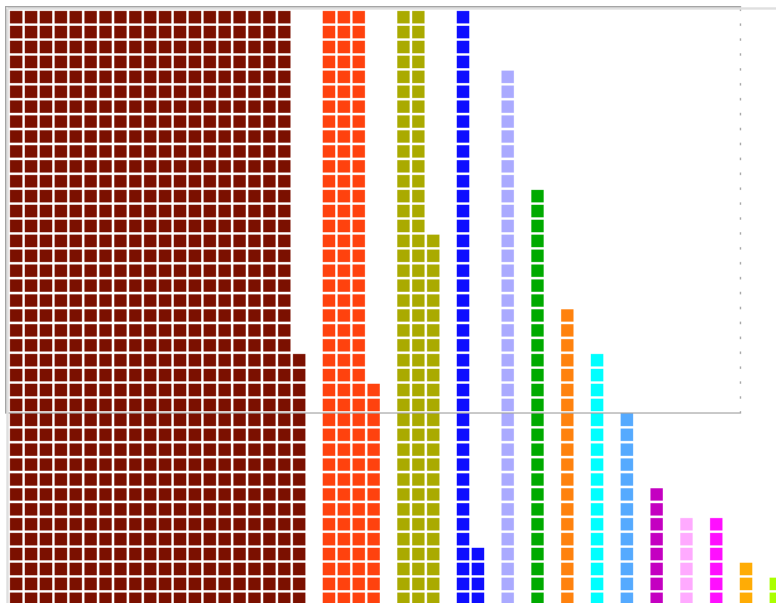
MaxMaps Model przypadku



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 3**

Portret dokumentu

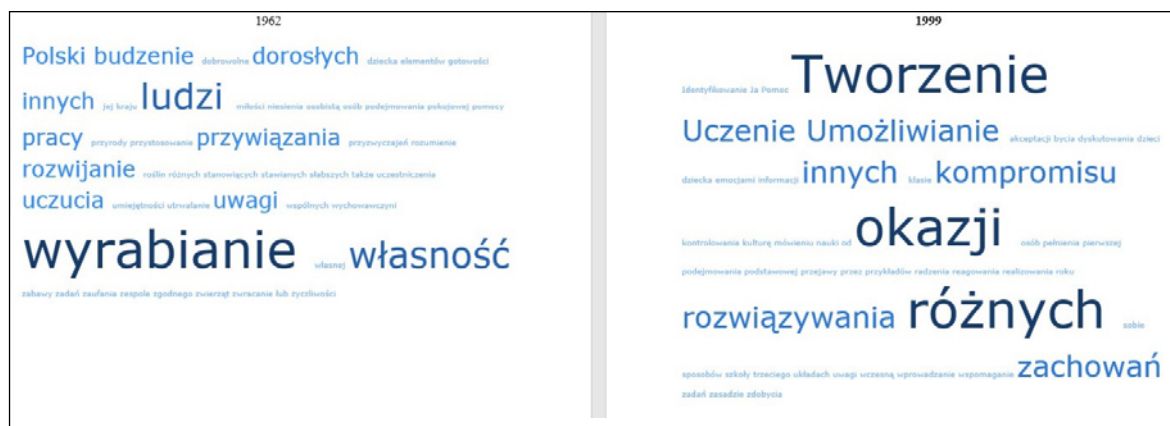


Źródło: opracowanie własne.

# Zastosowanie narzędzi laboratorium tekstowego...

## Rysunek 4

Porównanie chmury tagów wygenerowanych podczas analizy treści dwóch dokumentów urzędowych



Źródło: opracowanie własne.

## Rysunek 5

Statystyki subkodów

Nazwa	Częstość	Procent	Procent (ważnych)
PUNKT ZWROTNY\Incydent	14	77,78	87,50
PUNKT ZWROTNY\Podjęcie próby	4	22,22	25,00
PUNKT ZWROTNY\Pułapka	4	22,22	25,00
PUNKT ZWROTNY\Dezorientacja	2	11,11	12,50
PUNKT ZWROTNY\Zdrada	2	11,11	12,50
Suma	16	88,89	100,00
Braki danych	2	11,11	-
Suma	18	100,00	-

Źródło: opracowanie własne.

dalsze analizy tradycyjnymi metodami. Prezentowane powyżej przykłady funkcjonalności narzędzi programu MAXQDA nie wyczerpują możliwości, które badacz sam odkrywa, pracując na konkretnym dokumencie, czego przykładem są doświadczenia Autorki opracowania.

### Projekty badawcze realizowane przy użyciu MAXQDA – analiza porównawcza

Zaprezentowane informacje dotyczące możliwości komputerowego wspomaganie analizy badań jakościowych nie wyczerpują zagadnienia podjętego w opracowaniu. Obok ilustrowania możliwości narzędzi MAXQDA, których jest o wiele więcej niż wymieniono, istotne jest podjęcie krytycznej analizy ich wykorzystania w praktyce badawczej. Zasygnalizowana wcześniej wielość podręczników metodologicznych stanowić może zachętę do stosowania oprogramowania komputerowego. W 2013 roku Haratyk i Kordasiewicz (2013) podjęli badania dotyczące wykorzystania przez polskich badaczy oprogramowania CAQDAS. Autorzy

wskazali na sprzeczność pomiędzy promowaniem w polskiej literaturze metodologicznej komputerowego wspomaganie analizy badań jakościowych a ich niewielkim praktycznym zastosowaniem w projektach polskich badaczy (Haratyk i Kordasiewicz, 2013, s. 185). Autorka opracowania postanowiła odnieść przywołane stwierdzenie do obecnego stanu badań wykorzystujących komputerowo wspomaganą analizę danych. W tym celu dokonała analizy porównawczej raportów polskich i zagranicznych badaczy, poszukując odpowiedzi na pytanie o dziedziny i dyscypliny nauki reprezentowane w raportach, w których wykorzystuje się MAXQDA, a także o sposób prezentowania narzędzi tego programu zastosowanych w procedurze badawczej.

Analiza prowadzona była według kryteriów przeszukiwania źródeł wtórnych (Rubacha, 2008, s. 157–163). Najpierw dokonano wyboru jednostek analizy, koncentrując się na trzech źródłach danych i stosując kryterium celowego doboru próby. Na podstawie bazy ProQuest (wielodziedzinowego konsorcjum baz czasopism naukowych i publikacji zwartych) oraz platformy Biblioteka Nauki (polskie otwarte zasoby bibliograficzno-pełnotekstowe) wyłoniono

wszystkie zarejestrowane do 2023 roku artykuły (62 artykuły) napisane przez polskich badaczy, którzy deklarowali zastosowanie MAXQDA w procedurze badań. Najstarszy tekst pochodził z 2012 roku. Następnie uzyskano korpus danych porównawczych, tworząc wykaz najczęściej cytowanych 62 artykułów z rankingu artykułów naukowych Herzing's Publish or Perish. Najstarszy tekst został napisany w 2005 roku. Były to wyłącznie artykuły autorów z innych krajów. W obu korpusach danych nie uwzględniono teoretycznych artykułów metodologicznych i podręczników twórców oprogramowania.

Analiza formalna danych dotyczyła zarówno tematyki, jak i rodzaju czasopisma, w którym umieszczony był raport. W ten sposób porównano dziedziny

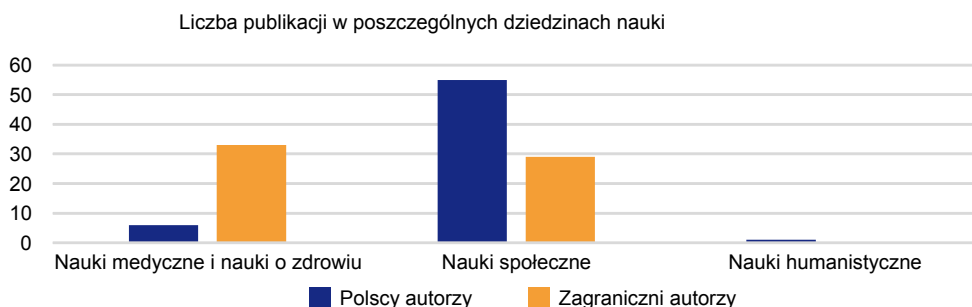
i dyscypliny nauki reprezentowane w raportach polskich i zagranicznych autorów, którzy deklarowali stosowanie narzędzi MAXQDA. Analiza znaczeniowa danych koncentrowała się na fragmentach artykułów (jednostkach znaczeniowych) opisujących metodologię badań własnych, w których autorzy prezentowali sposób wykorzystania narzędzi MAXQDA.

Jak wynika z rysunku 6 w przypadku zagranicznych raportów przeważała dziedzina nauk medycznych i nauk o zdrowiu, podczas gdy polskie raporty koncentrowały się wokół nauk społecznych.

Tabela 1 ukazuje zróżnicowanie tematyki raportów pod względem dyscyplin nauki według klasyfikacji przyjętej przez MEiN<sup>4</sup>. Raporty dotyczące szeroko rozumianej problematyki zdrowia są najpopularniej-

### Rysunek 6

Porównanie liczby raportów polskich i zagranicznych autorów z podziałem na dziedziny nauki



Źródło: opracowanie własne.

### Tabela 1

Porównanie liczby raportów polskich i zagranicznych autorów z podziałem na dziedziny nauki i dyscypliny naukowe według MEiN

Dziedziny nauki i dyscypliny naukowe MEiN	Herzing's Publish or Perish Teksty zagranicznych autorów Liczba wyników	ProQuest i Biblioteka Nauki Teksty polskich autorów Liczba wyników
<b>Nauki medyczne i nauki o zdrowiu</b>		
Nauki o zdrowiu	33	6
<b>Nauki społeczne</b>		
Pedagogika	11	2
Nauki o zarządzaniu i jakości	8	14
Nauki o komunikacji społecznej i mediach	6	2
Nauki socjologiczne	2	33
Nauki o polityce i administracji	1	3
Psychologia	1	1
<b>Nauki humanistyczne</b>		
Nauki o kulturze i religii	0	1
Suma	62	62

Źródło: opracowanie własne.

<sup>4</sup> Na podstawie Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych.



## Zastosowanie narzędzi laboratorium tekstowego...

sze wśród autorów zagranicznych, wiele z nich bada postawy pacjentów i lekarzy wobec chorób cywilizacyjnych oraz pandemii COVID-19. Duża różnorodność jest widoczna wśród dyscyplin reprezentowanych przez polskich badaczy w dziedzinie nauk społecznych. Wśród autorów deklarujących zastosowanie narzędzi MAXQDA dominują socjologowie oraz przedstawiciele nauk o zarządzaniu.

Dalsza analiza danych tekstowych prowadzona była na fragmentach artykułów, w których badacze prezentowali metodologię badań własnych charakterystyczną dla podejścia jakościowego. Dominującą metodą gromadzenia danych w obu porównywanych korpusach danych był wywiad narracyjny (wywiady eksperckie, pogłębione, częściowo ustrukturyzowane, CAVI, IDI), analiza treści dokumentów (archiwaliów, dokumentów osobistych), krytyczna analiza zawartości mediów (memy, FB). Interesujące różnice dotyczyły sposobu prezentowania analizy danych, w której stosowano narzędzia MAXQDA. W tabeli 2 dokonano porównania liczby raportów pod tym względem.

Na podstawie tabeli 2 można zauważyć, że wśród polskich i zagranicznych autorów raportów powszechne jest dokumentowanie efektów analiz poprzez cytowanie wypowiedzi narratorów lub fragmentów analizowanych dokumentów jako przykładów wyłonionej kategorii badawczej. Odmienny sposób prezentowania wyników analiz dotyczył prezentowania efektów pracy z narzędziami MAXQDA w porównywanych korpusach danych. Polscy badacze najczęściej poprzestają na krótkiej informacji o pracy z programem, a następnie przechodzą do prezentacji wypowiedzi narratorów i wyników analiz (np. Gałuszka, 2017, s. 77; Kazimierczyk, 2021, s. 109). W raportach powtarza się schemat prezentowania danych: wykaz kodów wyłonionych drogą dedukcyjną (na przykład na podstawie literatury przedmiotu), przykłady zakodowanych wypowiedzi lub tekstów, a następnie selekcja kodów w celu wykazania, co dalej należałoby badać.

Natomiast w raportach badaczy zagranicznych, oprócz przykładów zakodowanych wypowiedzi narratorów, powszechne jest prezentowanie efektów pracy z wizualnymi narzędziami MAXQDA. Czytelnik może zapoznać się z intelektualnym procesem pracy analitycznej badaczy, którzy umieszczają diagramy drzewa kodowego (np. Eladi i Yerliyurt, 2017, s. 13), statystyki kodów (np. Tabbasi, 2020, s. 205), portret dokumentu (np. Baaken, 2020, s. 13), wykaz wypracowanych kategorii (np. Jormand i in., 2021, s. 43). W raportach umieszczane są przede wszystkim obszernie informacje prezentujące model procesu analizy danych jakościowych, kolejne kroki strategii analitycznej oraz opis metody walidacji między koderami (np. Riedl i in., 2013, s. 4). Także w niektórych polskich publikacjach czytelnik znajdzie przykłady efektów pracy z narzędziami MAXQDA, pomagające śledzić tok analizy, jak na przykład statystyki kodu (Catek, 2021, s. 123), wykres relacji między kodami (Trzcńska, 2022, s. 168) czy fragmenty drzew kodowych (np. Odrowąż-Coates i Kostrzewska, 2021, s. 168).

### Wnioski

Odnośąc się do wyników zaprezentowanej analizy porównawczej warto zwrócić uwagę, że rosnąca liczba badaczy polskich wykorzystujących komputerowe wspomaganie analiz jakościowych wskazuje, że obawy, jakie 10 lat temu przedstawili Haratyk i Kordasiewicz (2013), nie znajdują obecnie uzasadnienia. Należy jednak pamiętać, że MAXQDA jest programem komercyjnym, wymagającym zakupienia odnawialnej licencji, która dla indywidualnego polskiego odbiorcy nie jest tania. Powszechność raportów badaczy z dziedziny socjologii można wyjaśnić dostępnością narzędzia w ośrodkach badawczych w Polsce. Na przykład na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego prowadzonych jest wiele prac dyplomowych pod kierunkiem dr. hab. Andrzeja Nowosada, w których studenci deklarują wykorzystanie oprogramowania MAXQDA. Warto

**Tabela 2**

*Porównanie liczby raportów polskich i zagranicznych autorów pod względem rodzaju wykorzystanych narzędzi MAXQDA*

Rodzaj narzędzi MAXQDA	Herzing's Publish or Perish Teksty zagranicznych autorów	ProQuest i Biblioteka Nauki Teksty polskich autorów
	Liczba wyników	Liczba wyników
Drzewa kodowe	49	4
MAXMaps	35	4
Matryca kodów	24	2
Statystyki subkodów	12	2
Portret dokumentu	1	0
Chmura tagów	3	0
Menedżer notatek	5	3
Cytowania wypowiedzi	35	49

Źródło: opracowanie własne.

odnotowania jest prowadzenie przez badaczy zagranicznych licznych badań z zakresu nauk medycznych i zdrowia w podejściu jakościowym. Dokładna analiza podejmowanych problemów może być inspiracją dla polskich badaczy, szczególnie zainteresowanych poznawaniem i zrozumieniem kontekstu doświadczeń pacjentów z COVID-19.

Twórcy programu MAXQDA zachęcają do korzystania z jego funkcji na różnych etapach pracy badawczej i do różnych celów, ponieważ może on wspierać zarówno prostą archiwizację dokumentów w jednym projekcie, organizowanie danych, jak i wizualizację efektów analiz w prezentacjach publicznych. Wyniki porównawczej analizy raportów ukazują większą swobodę badaczy zagranicznych w prezentowaniu efektów pracy poprzez ich wizualizację, a także poświęcenie części tekstu na dokładne opisy procedury badawczej. Polski badacz koncentruje się przede wszystkim na wynikach analizy, zatem trudno stwierdzić czy oprócz kodowania i przeszukiwania fragmentów tekstów w inny sposób wykorzystuje narzędzia MAXQDA. Potwierdzeniem tej postawy są dwa teksty Autorki opracowania, w których nie zamieściła efektów pracy z narzędziami wizualnymi, jednak znajdują się one w planowanej monografii.

Unikanie przez badacza wizualnej prezentacji efektów analiz może wynikać z obawy o posiadzenie o brak profesjonalizmu. Na przykład Kaźmierska (2018) krytycznie odnosi się do zastosowania narzędzi cyfrowych w badaniach jakościowych, szczególnie do analizy wywiadów biograficznych. Zdaniem tej autorki badacze poddani presji „punktozy” stają się niecierpliwi wobec żmudnego toku analizy narracji i pomijają konieczne jej etapy (Kaźmierska, 2018, s. 396), dążąc do szybkiego opracowania danych. Odnosząc się do tej refleksji wybitnej badaczki autobiografii warto zauważyć, że szybka obsługa funkcji programu, możliwość łatwego eksportowania dokumentów tekstowych oraz kodowania nie przesądza o efektach analiz koncepcyjnych. Już na etapie transkrypcji badacz dostrzega wielowątkowość wypowiedzi, zręby struktury narracyjnej, którą odkryć można przy żmudnej, wielokrotnej pracy dedukcyjnej i indukcyjnej. W przypadku badań własnych Autorki opracowania praca analityczna prowadzona była na 18 wywiadach narracyjnych, których transkrypcja zajęła ponad 300 stron tekstu. Pomimo obszernego korpusu danych możliwy był do zrealizowania klasyczny schemat analizy danych zaproponowany przez Milesa i Hubermana (2000, s. 11) jako trzy współbieżne potoki działań (redukcja danych, reprezentacja danych oraz wyprowadzanie wniosków i ich weryfikacja), przy zastosowaniu narzędzi z rodziny CAQDAS.

---

### Podsumowanie

---

Wykorzystanie nowoczesnych technologii w analizach danych jest powszechne wśród twórców raportów badawczych zarówno polskich, jak i zagranicznych. Stosowanie narzędzi cyfrowych w metodach

analizy danych jakościowych nie jest pozbawione dylematów, o których piszą zarówno badacze jakościowi, jak i twórcy oprogramowania MAXQDA. Kurzkart i Rädiker (2019, s. 9) rozwijają wątek swobody badacza w pracy ze skrzynką z narzędziami (*toolbox*), jak bywa nazywane oprogramowanie. Współtwórcy programu nie zgadzają się z tym określeniem, ponieważ traktują oprogramowanie QDA jako metodę analizy, a nie tylko użyteczne narzędzie.

Z kolei Niedbalski i Ślęzak (2022) koncentrują się na dylematach początkujących użytkowników programu, wskazując na poczucie przytłoczenia jego możliwościami. Pokusa testowania wciąż nowszych, bardziej atrakcyjnych funkcji programu jest wyzwaniem wobec rygoru czasu przygotowania prac awansowych, może zatem ograniczać dyscyplinę pracy naukowej. Użytkownicy, którzy nie potrafili skorzystać z wielu z nich mają wrażenie, że prowadzone przez nich analizy nie są wystarczające. Zdaniem autorów samodzielność badacza powinna się przejawiać w wyborze tylko tych funkcji, które uzna za rzeczywiście wspierające jego pracę koncepcyjną. Ostatecznie to od badacza zależy, czy potraktuje ten program jak laboratorium tekstowe czy tylko elektroniczne archiwum (Seal, 2012, s. 249). Z tego względu Niedbalski i Ślęzak (2022) sugerują korzystanie z wersji próbnych kilku różnych programów przed dokonaniem zakupu. Stwierdzenie to jest szczególnie istotne wobec poszerzającej się zaawansowanej technologicznie generacji rodziny CAQDAS (np. QUALRUS). Warto także zwrócić uwagę na czas potrzebny badaczowi do udziału w szkoleniach i/lub lekturze podręczników oprogramowania, a przede wszystkim do bezpośredniego doświadczenia pracy z danymi. Z tego względu wielu z nich poprzestaje na wykorzystywaniu edytorów tekstów i innych narzędzi humanistyki cyfrowej do archiwizowania dokumentów i przeszukiwania frekwencyjnego (Matysek i Tomaszczyk, 2020).

Zdaniem Brydy umiejętności zyskiwane podczas pracy z programem są ważnym doświadczeniem dla budowania tożsamości badacza jakościowego (Bryda, 2014, s. 26), a generowanie i kondensowanie kodów rozwijają umiejętność pracy analitycznej i syntetycznej. Potwierdzeniem tej wypowiedzi są doświadczenia Autorki niniejszego opracowania nabywane w trakcie pracy z programem MAXQDA. Odczuwane na początku trudności w opanowaniu jego funkcjonalności zrównoważone zostały przyjemnością twórczej pracy z danymi w przestrzeni wirtualnej. Nowoczesne narzędzia analityczne sprzyjają pojawianiu się kolejnych generacji z rodziny CAQDAS, które posiadają większe możliwości pracy z danymi. Jednak żaden nie da gwarancji rzetelności wyników, ponieważ algorytmy interpretacyjne wynikają z przyjętych przez badacza założeń ontologicznych, metodologicznych i epistemologicznych. Praca z programem komputerowym może być źródłem satysfakcji, jednak warto pamiętać, że jest się przede wszystkim badaczem społecznym, a dopiero potem użytkownikiem technologii cyfrowych CAQDA.

## Bibliografia

- Baaken, T., Alferf, C. i Kliewe, T. (2020). Corporate venturing – a new way of creating a company's future. *Optimum. Economic Studies*, 1(99), 3–21. <https://doi.org/10.15290/oes.2020.01.99.01>
- Bieliński, J., Iwińska, K. i Rosińska-Kordasiewicz, A. (2007). Analiza danych jakościowych przy użyciu programów komputerowych. *Ask: Research and Methods*, 16(1), 89–114.
- Bryda, G. (2014). CAQDAS a badania jakościowe w praktyce. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 10(2), 12–38. <https://doi.org/10.18778/1733-8069.10.2.02>
- Bryda, G. i Tomanek, K. (2017). Od CAQDAS do Text Miningu. Nowe techniki w analizie danych jakościowych. W J. Niedbalski (red.), *Metody i techniki odkrywania wiedzy. Narzędzia CAQDAS w procesie analizy danych jakościowych* (s. 191–218). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <http://dx.doi.org/10.18778/7969-549-2.10>
- Brosz, M., Bryda, G. i Siuda, P. (2017). Big Data i CAQDAS a procedury badawcze w polu socjologii jakościowej. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 13(2), 6–23. <https://doi.org/10.18778/1733-8069.13.2.01>
- Calek, G. (2021). Wyzwania edukacji zdalnej przed jakimi stoją dzieci – perspektywa rodziców. *Dziecko Krzywzone. Teoria, Badania, Praktyka*, 20(2), 116–144.
- Corbin, J. i Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Elaldi, S. i Yerliyurt, N. S. (2017). The efficacy of drama in field experience: A qualitative study using MAXQDA. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 10–26. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p10>
- Gałuszka, D. (2017). Gry wideo w perspektywie edukacji pozaformalnej i formalnej. *Państwo i Społeczeństwo*, 3, 71–84.
- Haratyk, K. i Kordasiewicz, A. (2013). Między wizerunkiem a praktyką – diagnoza stanu wykorzystania programów komputerowych wspomagających analizę danych jakościowych w Polsce. *Przegląd Socjologiczny*, 62(1), 167–187.
- Jormand, H., Bashirian, S., Barati, M., Khakzaei, S., Jenabi, E. i Zareian, S. (2021). A qualitative study on people's experiences of Covid-19 media literacy. *Media Literacy and Academic Research*, 4(1), 38–52. [https://www.mlar.sk/wp-content/uploads/2021/04/3\\_Jormand\\_Bashirian\\_Barati\\_Khazaei\\_Jenabi\\_Zareian.pdf](https://www.mlar.sk/wp-content/uploads/2021/04/3_Jormand_Bashirian_Barati_Khazaei_Jenabi_Zareian.pdf)
- Kazmierczyk, I. (2021). Czy nuda w szkole może stanowić barierę w edukacji? *Problemy Wczesnej Edukacji*, 53(2), 106–119. <https://doi.org/10.26881/pwe.2021.53.08>
- Kaźmierska, K. (2012). Wprowadzenie. W K. Kaźmierska (red.), *Metoda biograficzna w socjologii. Antologia tekstów* (s. 17–30). Wydawnictwo Nomos.
- Kaźmierska, K. (2018). Doing biographical research – ethical concerns in changing social contexts. *Polish Sociological Review*, 3(203), 393–411. <https://polish-sociological-review.eu/pdf-119175-47933?filename=Doin%20Biographical.pdf>
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konopásek, Z. (2008). Making thinking visible with Atlas.ti: Computer assisted qualitative analysis as textual practices. *Forum: Qualitative Social Research*, 9(2). <https://doi.org/10.17169/fqs-9.2.420>
- Kurzkart, U. i Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA. Text, audio, and video*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- Matysek, A. i Tomaszczyk, J. (2020). *Cyfrowy warsztat humanisty*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Miles, M. B. i Huberman, A. M. (2000). *Analiza danych jakościowych*. Trans Humana Wydawnictwo Uniwersyteckie.
- Niebalski, J. (2013). CAQDAS – oprogramowanie do komputerowego wspomaganie analizy danych jakościowych. Historia, ewolucja i przyszłość. *Przegląd Socjologiczny*, 62(1), 153–166.
- Niebalski, J. (2014). *Komputerowe wspomaganie analizy danych jakościowych. Zastosowanie oprogramowania NVivo i Atlas.ti w projektach badawczych opartych na metodologii teorii ugruntowanej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Niebalski, J. (2016). *Wprowadzenie do komputerowej analizy danych jakościowych. Przykłady bezpłatnego oprogramowania CAQDAS*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Niebalski, J. i Ślęzak, I. (2020). *Zastosowanie oprogramowania komputerowego w prowadzeniu badań jakościowych. Wybrane funkcje NVivo*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Niebalski, J. i Ślęzak, I. (2022). Encounters with CAQDAS: Advice for beginner users of computer software for qualitative research. *The Qualitative Report*, 27(4), 1114–1132. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4770>
- Odrowąż-Coates, A. i Kostrzewska, D. A. (2021). Retrospective on teenage pregnancy in Poland: Focussing on empowerment and support variables to challenge stereotyping in the context of social work. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 38(2), 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10560-020-00735-8>
- Riedl, M., Mantovan, F. i Them, Ch. (2013). Being a nursing home resident: A challenge to one's identity. *Nursing Research and Practice*. <https://doi.org/10.1155/2013/932381>
- Rubacha, K. (2008). *Metodologia badań nad edukacją*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Kompletna bibliografia dostępna jest w internetowej wersji czasopisma.

Jolanta Sajdera jest doktorem nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, adiunktem na Wydziale Pedagogiki i Psychologii w Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie. Prowadzi badania w paradygmacie jakościowym poświęcone zjawisku prywatyzacji instytucji edukacyjnych. Jej zainteresowania badawcze dotyczą wczesnej edukacji oraz kontekstów wolnorynkowych polityki oświatowej w Polsce. Jest wykonawcą w międzynarodowym grantcie Operational Programme Research, Development and Education (OP RDE), CZ.02.2.69/0.0/0.0/16\_015/0002204 Strategic Project of TBU in Zlín i członkinią zespołu projektowego POWR.03.01.00-IP.08-00-PKN/18 „Nauczyciel przyszłości. Innowacyjny Program Kształcenia Nauczycieli przedszkoli i klas I–III szkoły podstawowej”.



Agata  
Jarosz

## Badania opinii konsumentów na temat działań marketingowych banków prowadzących działalność w Polsce

### Consumer opinion surveys regarding marketing activities of banks operating in Poland

#### Abstract

Marketing is an extremely important element of any business, because in this way customers learn about the services offered, and this helps a given business entity achieve profits. Properly selected marketing tools not only allow the information function to be fulfilled, but also positive relationships with customers to be created and maintained. In addition to advertising, which is one of the most popular forms of marketing, the factors affecting a company's image include the quality and price of the products and services offered. Like all other business entities conducting their activities, banks use certain instruments to attract and retain customers. Almost everyone uses banking services, which is why it is important to stand out from the competition. The specificity of the functioning of banks differs from a company, because these institutions are subject to various restrictions, both domestic and international. In times of economic crisis, promotional activities are often decisive for the survival of a given entity on the market.

The aim of this study was to discover customer opinions of marketing activities undertaken by banks. In their work, the authors made a characteristic of banking activity and brought closer the essence of banking marketing. Marketing instruments that are used in banking activities were also discussed. For the purposes of the article, the authors developed a survey questionnaire to perform consumer research on issues such as to what extent advertising affects the choice of a given bank's offer, which affects the bank's image as well as expectations towards these institutions.

**Keywords:** banking sector, bank, marketing, marketing instruments, promotion instruments



Kamil  
Janik




Weronika  
Magacz


#### Wprowadzenie

Dla poprawy funkcjonowania w dłuższej perspektywie banki podejmują szereg działań, by zwiększyć swoją wiarygodność i zdobyć zaufanie klientów. W ramach polskiego systemu bankowego mają możliwość udziału w działaniach marketingowych, których celem jest wzmocnienie zainteresowania potencjalnych klientów ulokowaniem swoich środków finansowych w wybranej przez nich instytucji. W dobie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 oraz zmianami gospodarczymi (jak inflacja czy podnoszenie stóp procentowych), wiele banków skupiło się na intensyfikacji marketingu, by pozyskać nowych klientów.

Celem artykułu jest przybliżenie specyfiki działalności bankowej w Polsce oraz przedstawienie opinii klientów na temat marketingu prowadzonego przez banki funkcjonujące w polskim systemie bankowym, co pozwoli pokazać specyfikę promocji własnej marki przez wspomniane podmioty.

Agata Jarosz, Politechnika Częstochowska,  <https://orcid.org/0000-0003-1469-6507>

Kamil Janik, Politechnika Częstochowska,  <https://orcid.org/0000-0002-7685-2010>

Weronika Magacz, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach,  <https://orcid.org/0000-0003-2846-845X>

### **Banki w polskim systemie bankowym**

Na terenie Rzeczypospolitej Polskiej za jeden z fundamentalnych i kluczowych segmentów systemu finansowego uznaje się system bankowy. Składa się on z wielu różnych instytucji bankowych, które posiadają różne zadania i oferują produkty zgodnie z obowiązującymi krajowymi oraz międzynarodowymi restrykcjami prawnymi (Pietrzak i in., 2008, s. 69). Funkcjonowanie systemu bankowego uzależnione jest od wzajemnej korelacji czterech głównych elementów, do których zaliczają się: banki, nadzór bankowy, bank centralny i prawo bankowe (Dobosiewicz, 2007, s. 123).

Prezentując system bankowy warto doprecyzować termin „bank”. Według Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku – Prawo bankowe „bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym” (Ustawa, 1997, art. 2). Zarówno w ustawodawstwie, jak i nomenklaturze pojęcia „działalność bankowa” oraz „czynności bankowe” są stosowane zamiennie. Do katalogu czynności bankowych zalicza się w głównej mierze: przyjmowanie od klientów bankowych wkładów pieniężnych oraz zarządzanie, prowadzenie rachunków bankowych (zarówno osób fizycznych, jak i klientów instytucjonalnych) czy udzielanie kredytów i gwarancji bankowych, jak również dokonywanie bankowych rozliczeń pieniężnych i emitowanie bankowych papierów wartościowych. Omawiane czynności należą do działalności *stricte* bankowej, jednakże banki mogą również realizować swoje zadania w zakresie udzielania pożyczek, poręczeń itp. (Bucholski, 2021, s. 13–15).

W systemie bankowym wyszczególnić można dwie główne kategorie banków: depozytowo-kredytowe i inwestycyjne. W Polsce większość zorientowana jest na obie sfery, dlatego określa się je mianem banków uniwersalnych. Zatem można sprecyzować, iż skupiają się one na przeprowadzaniu transakcji na rynku kapitałowym, na zarządzaniu funduszami oraz na doradztwie finansowym (Zaleska, 2010, s. 26–27). W polskim systemie bankowym wyróżnia się dwa główne typy banków: banki komercyjne (prowadzące działalność w ramach spółek akcyjnych) oraz banki spółdzielcze (których działalność oparta jest na zasadach prawa spółdzielczego) (Świdarska i in., 2016, s. 47).

### **Instrumenty marketingu wykorzystywane w działalności bankowej**

Znaczenie słowa „marketing” oraz podejście do niego zmieniały się na przestrzeni lat. Początkowo marketing był bardziej skoncentrowany na rynku zbytu niż na kliencie. Z czasem jednak podejście to uległo zmianie. Obecnie stosuje różne formy promocji, aby jak najlepiej wyróżnić swój produkt (usługę), czego konsekwencją będzie dotarcie do docelowych nabywców. Głównymi koncepcjami marketingu są

jego zorientowanie na klienta, zintegrowanie działań oraz osiąganie zysku w długiej perspektywie czasu. Terminy „marketing” oraz „zarządzanie marketingowe” są stosowane zamiennie, gdyż w obu sformułowaniach istotą ich znaczenia jest dostarczenie zadowolenia wszystkim stronom procesu (Zabiński, 2005, s. 6–10).

Marketing jako termin o szerokim zakresie uznawany jest za proces zarówno społeczny, jak i zarządczy, który za pośrednictwem poznawania, komponowania oraz stwarzania sposobu zaspokajania potrzeb potrafi dostarczyć odbiorcom pożądaną przez nich satysfakcji, a przedsiębiorstwu płynących z tego tytułu zysków (Kotler, 1994, s. 6). Pojęcie to tłumaczone bywa również jako próba osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku poprzez zaspokajanie potrzeb klientów. Zgodnie z powyższą definicją marketing stanowi zbiór powiązanych ze sobą czynności, poczynwszy od produkcji, promocji po sprzedaż (Waniowski i in., 2010, s. 33).

Na marketing bankowy składają się wymiany pomiędzy bankami a klientami. Jest to specyficzny rodzaj wymiany, ponieważ usługi przeważnie przyjmują charakter niematerialny, co powoduje trudność ich oceny. W przypadku dóbr materialnych klient jest w stanie porównać ze sobą dwie oferty na podstawie ich wyglądu, tu nie ma takiej możliwości. Instytucje bankowe charakteryzują się również tym, iż niezwykle ważna jest dla nich dobra reputacja w środowisku otaczającym klientów, bo to dzięki niej odbiorca wybierze ich usługi (Jonas, 2000, s. 91).

Dość istotnym z perspektywy instytucji finansowych okazuje się być marketing relacji, zwany również marketingiem towarzyskim. Jego specyfika polega na tym, iż podmiot chcący przyciągnąć nowych klientów musi liczyć się z tym, że ich relacja jest kluczowa dla osiągnięcia przez niego sukcesu. Dlatego też zmuszony będzie stosować różne techniki w celu zainicjowania, jak również utrzymania wspomnianej wcześniej relacji. Biorąc pod uwagę nietypowy charakter usługodawcy, można powiedzieć, iż wymusza to na nim utrzymywanie dobrych relacji z klientami (Kieźel, 2018, s. 81). Wynika to z zawierania długookresowych umów (np. kredytów). Z pomocą w realizacji tego celu przychodzi instrumenty marketingu: produkt, cena, dystrybucja i promocja (Bednarska-Olejniczak, 2013, s. 16–20; Borawska, 2009, s. 155–156).

W działalności bankowej do podstawowej oferty należy zaliczyć wszelkiego rodzaju usługi lub produkty (ze względu na charakter pojęcia te w przypadku bankowości często są używane zamiennie) świadczone klientom (konsumentom). W obecnych czasach sektor ten posiada wiele rodzajów usług, które są bardzo różnicowane oraz pełnią liczne funkcje na kilku poziomach. Ze względu na dużą konkurencyjność na rynku oraz specyfikę działania i regulacje prawne oferty wszystkich banków prowadzących swoją działalność na terenie Polski są do siebie podobne (Kotliński, 2011, s. 204; Stolarska, 2012, s. 41–42). Do podstawowych produktów w ofercie banków zalicza się w głównej mierze depozyty, kredyty, pożyczki, ubezpieczenia,

poręczenia, produkty o charakterze inwestycyjnym czy oszczędnościowym. Jednak najważniejszym i jedynym instrumentem przynoszącym bankom dochód jest cena (czyli koszt ponoszony przez klientów za korzystanie z danej usługi, najczęściej w postaci prowizji, marży czy oprocentowania), ponieważ to ona bezpośrednio decyduje o wyborze banku. Głównym zadaniem strategii cenowej jest ustalenie takich cen, aby były one atrakcyjne dla odbiorców i jednocześnie przynosiły zamierzoną wielkość sprzedaży (Cichorska i in., 2017, s. 80–82; Grzegorzczak, 2004, s. 25; Grzywacz, 2006, s. 47; Stolarska, 2012, s. 40–41).

Dystrybucja stanowi kanał dostarczenia produktu do odbiorcy. W dobie transformacji cyfrowej jednym z kluczowych rodzajów dystrybucji stała się dostępność do nowoczesnych kanałów marketingu w postaci aplikacji mobilnych.

Kolejnym instrumentem marketingu jest promocja. Do najważniejszych i zarazem najpopularniejszych form promocji zaliczamy: reklamę, public relations, sprzedaż osobistą, marketing bezpośredni oraz promocję sprzedaży (Puzio, 2016, s. 255; Szymańska, 2012, s. 88). Obecnie w bankach, podobnie jak w innych podmiotach prowadzących działalność, kluczową rolę w tworzeniu i utrzymywaniu relacji z klientami odgrywają media społecznościowe. W Polsce najpopularniejsze social media to Facebook, YouTube, Instagram czy Twitter. Coraz częściej za pośrednictwem m.in. wspomnianych portali budowane są społeczności banków. Stanowią one również najszybszy kanał komunikacji z klientem (Bojanowska, 2017, s. 300–301).

Otoczenie banków jest wyjątkowe, ponieważ podlega wielu regulacjom prawnym, w związku z tym instytucje te (w odróżnieniu od przedsiębiorstw) posiadają ograniczony zakres form, jakie mogą wykorzystywać w ramach działalności marketingowej. Obecnie instytucje finansowe starają się dotrzeć do nowych odbiorców odwołując się do istotnych dla nich wartości oraz wykorzystując trendy. Za przykład może służyć bank, który w swoich reklamach zaczął ukazywać całą rodzinę, podkreślając tym, iż organizacja skupiła się na wysunięciu nowej oferty do rodzin. Innym przykładem jest wykorzystanie trendu na bycie ekologicznym. Inny bank w aktualnej kampanii reklamowej wychodzi naprzeciw zmniejszeniu ilości plastiku w oceanie, czyniąc swoje produkty bardziej ekologicznymi (karty z ekoplastiku). Instytucje bankowe w działalności marketingowej kładą nacisk na różne wartości.

### **Konsumencka ocena działalności marketingowej w bankach**

Marketing w działalności bankowej jest w stanie ciągłej ewolucji spowodowanej koniecznością dostosowywania się do realiów panujących na rynku (takich jak konflikty zbrojne, inflacja, podnoszone stopy procentowe). Wykorzystywane formy marketingu oraz jego kształt w znacznym stopniu są zależne od wspomnianych regulacji prawnych, rekomendacji

instytucji nadzorczych, jak również postępu technologicznego oraz trendów. Obecnie konsumenci niejako wymagają, aby działania marketingowe poszczególnych podmiotów i instytucji były skoncentrowane na konkretnych narzędziach, takich jak personalizacja oferty czy profesjonalizm pracowników.

Głównym celem badań przeprowadzonych za pośrednictwem kwestionariusza ankietowego było poznanie opinii klientów na temat działań marketingowych banków. Ponadto na potrzeby niniejszej pracy zbadano jak często (z perspektywy klientów) banki stosują wybrane instrumenty marketingowe.

Badanie prowadzono za pośrednictwem internetowego formularza ankietowego Formularze Google (pod adresem <https://forms.gle/f3CwpEDj2BBuGhn39>) na przełomie maja i czerwca 2022 roku. Grupę badawczą stanowił losowy zbiór osób, które odpowiedziały pozytywnie na prośbę wzięcia udziału w badaniu (kwestionariusz ankiety rozdystrybuowano do potencjalnych odbiorców – klientów banków – za pośrednictwem różnych kanałów social mediów). Kwestionariusz był skierowany do osób korzystających z usług przynajmniej jednego banku na terytorium Rzeczypospolitej. W ramach badania zebrano 694 ankiety.

Jak wynika z tabeli 1 wśród ankietowanych przeważali ludzie młodzi w wieku 18–29 lat (73,3%), z wykształceniem średnim – 50% i wyższym – 43,10%. Głównie były to osoby uczące się (52,6%) oraz pracujące (39,7%). Niemal 70% ankietowanych pochodziło z województwa śląskiego (tak wysoki odsetek wynika między innymi z faktu, iż Autorzy niniejszego opracowania są z tego rejonu, w związku z czym ankietowani byli bardziej skłonni do wzięcia udziału w badaniu).

W pierwszej części badania ankietowani zostali poproszeni o wskazanie przynajmniej jednego banku, z którego usług korzystają oraz o uzasadnienie powyższego wyboru poprzez podanie wszystkich czynników mających wpływ na podjętą decyzję.

Największy odsetek osób poddanych badaniu posiada konto w ING Banku Śląskim (26,3%) oraz w PKO BP S.A. (22,6%) i mBanku S.A. (18,8%). Respondenci zadeklarowali również, że korzystają z usług innych banków, takich jak: Pekao S.A. (6,0%), Santander Bank Polska S.A. (5,3%) czy BNP Paribas Bank Polska S.A. (4,5%).

Klienci, wybierając dany bank, najczęściej kierowali się ofertą (33,6%) oraz poleceniem przez najbliższych (30,2%). Wśród popularnych odpowiedzi znalazły się również takie kryteria wyboru jak: wysokość opłat (13,8%), lokalizacja placówek bankowych (12,9%) oraz przejrzystość i intuicyjność aplikacji (6,9%). Ponadto klienci zwracali uwagę na opinie, działalność marketingową, wiarygodność banku i fakt, że dominującym akcjonariuszem jest Skarb Państwa.

Reklama stanowi jedno z podstawowych narzędzi marketingowych wykorzystywanych przez różne podmioty gospodarcze, w tym także banki, w celu promocji oferty oraz poszerzenia grona klientów. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, w jakim stopniu reklama wpływa na podejmowane przez nich decyzje.

**Tabela 1**

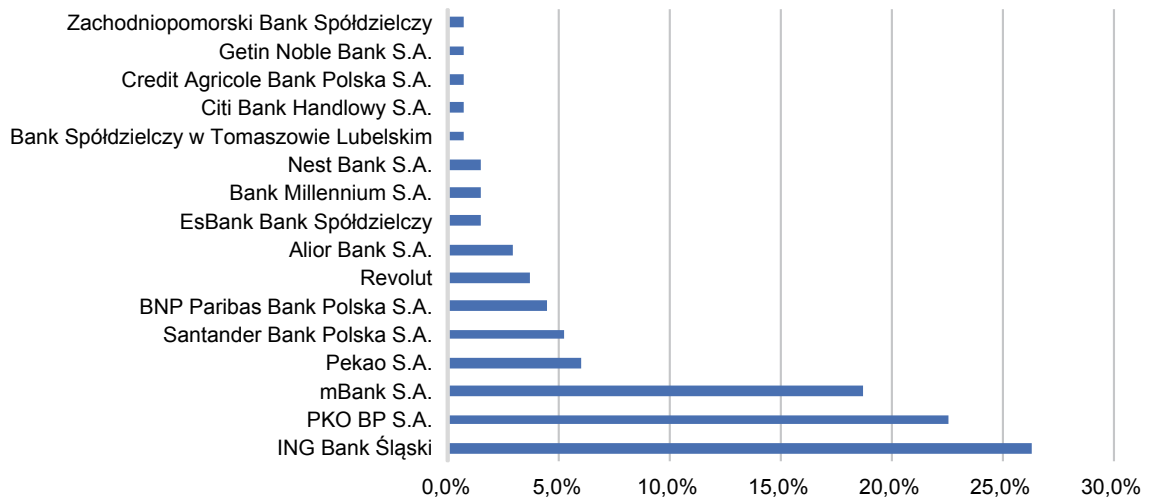
Podstawowe informacje o grupie badawczej

Płeć	Kobieta		Mężczyzna		
	55,2%		44,8%		
Wiek	18–29	30–39	40–49	powyżej 50	
	73,3%	11,2%	9,5%	6,0%	
Wykształcenie	Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Wyższe	
	0,9%	6,0%	50,0%	43,1%	
Status zawodowy	Uczeń/Student	Pracujący	Rencista/Emeryt	Przedsiębiorca	Bezrobotny
	52,6%	39,7%	1,7%	4,3%	1,7%
Średni dochód netto w gospodarstwie domowym (na osobę)	Do 500 zł	501–1000 zł	1001–1500 zł	1501–2000 zł	Powyżej 2000 zł
	1,7%	12,1%	14,7%	15,5%	56,0%
Miejsce zamieszkania	Wieś	Miasto do 50 tys. mieszkańców	Miasto od 50 tys. do 100 tys. mieszkańców	Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	
	37,9%	8,6%	10,4%	43,1%	
Województwo	dolnośląskie	1,7%	podkarpackie	2,6%	
	kujawsko-pomorskie	1,7%	podlaskie	1,7%	
	lubelskie	0,9%	pomorskie	0,9%	
	lubuskie	1,7%	śląskie	69,8%	
	łódzkie	2,6%	świętokrzyskie	3,4%	
	małopolskie	5,2%	warmińsko-mazurskie	1,7%	
	mazowieckie	3,5%	wielkopolskie	0,0%	
	opolskie	0,0%	zachodniopomorskie	2,6%	

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 1**

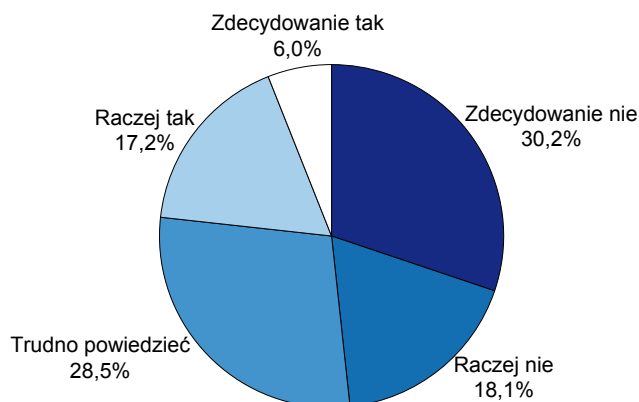
Banki, których klientami są ankietowani



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2**

Czy reklama ma wpływ na podejmowane przez Pana/Panią decyzje dotyczące skorzystania z oferty banku?



Wiek		18–29	30–39	40–49	powyżej 50
Zdecydowanie nie	Kobiety	18,7%	3,1%	9,3%	1,6%
	Mężczyźni	19,2%	3,9%	1,9%	1,9%
Raczej nie	Kobiety	14,1%	0,0%	1,6%	1,6%
	Mężczyźni	17,3%	0,0%	1,9%	0,0%
Trudno powiedzieć	Kobiety	18,7%	1,6%	1,6%	1,6%
	Mężczyźni	28,9%	3,9%	0,0%	1,9%
Raczej tak	Kobiety	9,30%	4,7%	0,0%	1,6%
	Mężczyźni	13,5%	1,9%	1,9%	1,9%
Zdecydowanie tak	Kobiety	7,8%	3,1%	0,0%	0,0%
	Mężczyźni	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi ankietowanych zaprezentowanych na rysunku 2 wynika, że reklama w niewielkim stopniu wpływa na zachowanie konsumentów i podejmowane przez nich decyzje. Jedynie 23,5% respondentów wybrało odpowiedź raczej tak i zdecydowanie tak. Natomiast 48,3% osób wchodzących w skład grupy badawczej uważa, że sama reklama w żadnym stopniu nie zachęca ich do skorzystania z usług banku.

50% kobiet w pytaniu określającym poziom oddziaływania reklam na podejmowane przez nie decyzje zaznaczyło na zaprezentowanej skali odpowiedź raczej nie – 17,3% i zdecydowanie nie – 32,7%. Wśród mężczyzn jest to nieco ponad 46%. Grupą najbardziej podatną na reklamy są kobiety w wieku 18–29 lat. Najmniejszy wpływ wywierają one natomiast na kobiety w wieku 40–49 lat oraz mężczyzn w wieku 18–29 lat. Natomiast wśród ankietowanych mężczyzn nikt nie udzielił na zadane pytanie odpowiedzi zdecydowanie tak.

Ankietowani wskazali również, z jakimi formami reklam najczęściej mają do czynienia.

Jak wynika z tabeli 2 spośród wybranych form promocji ankietowani najczęściej mieli do czynienia z reklamą internetową (43,1% uznało, że spotyka się z tą formą bardzo często, a 38,8% – często) oraz telewizyjną (łącznie ponad 70% badanych często ma

możliwość obejrzenia reklam banków w telewizji). Na podstawie badań przeprowadzonych w 2019 roku przez Główny Urząd Statystyczny (GUS, 2020, s. 52–69) można wnioskować, iż wybór tego rodzaju promocji działalności banków jest prawdopodobnie determinowany przez formy spędzania wolnego czasu przez współczesne społeczeństwo.

Badani bardzo rzadko spotykają się z formą promocji w postaci reklamy pocztowej czy wydawniczej. Według większości ankietowanych banki prawie nie wykorzystują reklam radiowych. Opinia ta może wynikać z częstotliwości słuchania radia przez respondentów (w tym czasie, jaki w ciągu dnia przeznaczają na tę czynność) (GUS, 2020, s. 52–69). Mało popularnymi formami promocji działań banków, zachęcającymi jednocześnie do skorzystania z ich oferty (z którymi ankietowani mieli styczność) są konkursy i loterie a także stosowanie manipulacji cenowych, działalność charytatywna oraz sponsoring lokalnych inicjatyw.

Zaskakujące może być stwierdzenie badanych, że bardzo rzadko bądź nigdy (ponad 80% badanych) nie spotkali się z opublikowanym przez bank raportem

z działalności. Według obowiązującego prawa wszystkie banki prowadzące działalność na terenie Polski są zobligowane do cyklicznego przekazywania do publicznej wiadomości określonych sprawozdań. Tymczasem z przeprowadzonych badań można wywnioskować, iż jedynie niewielka grupa osób pogłębia swoją wiedzę o danym podmiocie na podstawie raportów. Opinie respondentów były podzielone w kwestii ulotek oraz billboardów i bezpośrednich kontaktów z klientami, bowiem w każdej z wymienionych kategorii około 1/3 badanych uznała, że zetknęła się z jedną z nich (identyczna proporcja miała miejsce w przypadku odpowiedzi „często”). Różnice w doświadczeniach klientów są po części podyktowane posiadaniem przez nich kont w różnych bankach prowadzących odmienne polityki marketingowe.

Następnie w ankiecie zapytano badanych o zadowolenie z dotychczasowych działań marketingowych banków.

Mimo wykorzystywania części instrumentów marketingowych w niewielkim stopniu, ankietowani generalnie są zadowoleni z dotychczasowych posunięć promujących bank (91,4%). Odzwierciedla to również fakt, że ponad 90% badanych poleciłoby swój bank rodzinie i znajomym. Z danych zebranych



**Tabela 2**

Deklarowana przez konsumentów częstotliwość stykania się przez nich z różnymi formami reklamy

	Nigdy	Bardzo rzadko	Rzadko	Często	Bardzo często
Reklama radiowa	20,7%	21,6%	28,4%	23,3%	6,0%
Reklama telewizyjna	4,3%	7,7%	17,4%	35,3%	35,3%
Reklama pocztowa	42,2%	27,6%	24,1%	3,5%	2,6%
Reklama internetowa	4,3%	3,5%	10,3%	38,8%	43,1%
Reklama wydawnicza	42,2%	29,3%	24,2%	4,3%	0,0%
Ulotki	18,1%	17,2%	28,5%	25,9%	10,3%
Bilbordy	9,48%	19,83%	33,62%	27,59%	9,48%
Upominki reklamowe	35,4%	19,8%	29,3%	11,2%	4,3%
Konkursy i loterie	33,6%	20,7%	20,7%	15,5%	9,5%
Manipulacje cenowe	19,8%	26,7%	31,9%	13,8%	7,8%
Publikacja raportów	28,4%	25,0%	26,7%	14,7%	5,2%
Bezpośrednie kontakty z klientami	20,7%	12,1%	29,3%	23,3%	14,6%
Działalność charytatywna	34,5%	15,5%	25,9%	18,1%	6,0%
Sponsoring lokalnych inicjatyw	32,8%	18,1%	28,5%	14,6%	6,0%

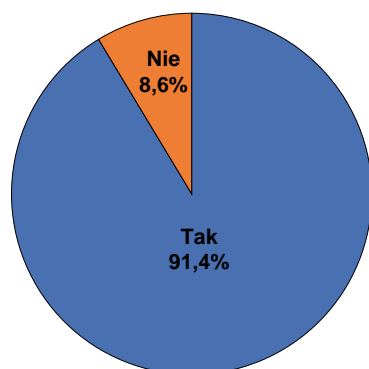
Źródło: opracowanie własne.

na potrzeby niniejszego opracowania wynika, iż jedynie niecałe 9% klientów nie jest zadowolonych ze swojego banku i nie poleciliby go nikomu. Najbardziej usatysfakcjonowani są ludzie młodzi (18–29 lat). Stan ten może wynikać z faktu, iż to właśnie oni są największymi odbiorcami reklam (jako jednego z instrumentów marketingu wykorzystywanego w bankach), które wpływają na podejmowane przez nich decyzje.

Ankietowani zostali też zapytani o wpływ wybranych działań na wizerunek banku w ich opinii.

**Rysunek 3**

Czy jest Pan/i zadowolony/a z dotychczasowych działań marketingowych banków?



Wiek		18–29	30–39	40–49	powyżej 50
Tak	Kobiety	64,1%	10,9%	12,5%	6,2%
	Mężczyźni	71,2%	7,7%	3,8%	5,8%
Nie	Kobiety	4,7%	1,6%	0,0%	0,0%
	Mężczyźni	7,7%	1,9%	1,9%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie odpowiedzi ankietowanych założyć można, iż banki rzadko stosują manipulacje cenowe (czyli obniżenie kosztów związanych z prowadzeniem konta), mimo że mają one istotny wpływ na wizerunek. Personalizacja oferty, dopasowanie jej (w tym wysokości opłat za wybrane usługi) do indywidualnych potrzeb może dawać klientom poczucie, iż są dla banku ważni (a nie, że stanowią jedynie źródło przychodów). Najmniejszy wpływ (bądź zerowy) na to, jak instytucje te są postrzegane przez respondentów ma sponsoring kultury, w tym malarstwa

i teatru. Marginalne znaczenie – rozdawane przez banki upominki reklamowe (jak pokazano we wcześniejszym pytaniu, jest to również rzadko spotykana wśród respondentów forma promocji). Najbardziej podzielone zdania badani mieli w kwestii działalności charytatywnej banków, jak również ich kontaktów z mediami i publikowania przez te instytucje raportów z działalności za dany okres (średnio co trzeci badany uznał, że wymienione formy mają mały wpływ na postrzeganie banku, 1/3 natomiast uważa, iż ma to bardzo duże znaczenie dla wizerunku, a kolejna 1/3 – że nie mają one żadnego wpływu). W większości ankietowani zadeklarowali wcześniej, że na ogół nie mają do czynienia z publikowanymi informacjami o wynikach banków, co przekłada się na fakt, iż według nich publikacje te nie

**Tabela 3**

Wpływ wybranych działań na wizerunek banku

	Bardzo mały	Mały	Duży	Bardzo duży	Brak wpływu
Oferty dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta	9,5%	11,2%	43,1%	19,8%	16,4%
Konkursy i loterie	12,9%	22,4%	23,3%	6,9%	34,5%
Upominki reklamowe	17,2%	19,0%	15,5%	6,9%	41,4%
Sprzedaż osobista (kontakt z pracownikiem banku)	8,6%	19,0%	24,1%	18,1%	30,2%
Bezpłatne usługi dodawane do podstawowych produktów banku	7,8%	20,7%	35,3%	15,5%	20,7%
Obniżenie kosztów związanych z prowadzeniem konta (manipulacja ceną)	6,9%	14,6%	29,3%	32,8%	16,4%
Działalność charytatywna	21,6%	16,4%	25,0%	6,0%	31,0%
Kontakty bezpośrednie	7,8%	25,0%	31,9%	14,6%	20,7%
Informacje o wynikach banku	12,9%	24,1%	24,1%	2,7%	36,2%
Kontakty z mediami	12,9%	23,3%	31,0%	10,4%	22,4%
Sponsorowanie malarstwa	37,0%	13,8%	5,2%	0,9%	43,1%
Sponsorowanie teatru	31,0%	22,4%	5,2%	0,0%	41,4%
Sponsorowanie lokalnych inicjatyw	15,5%	17,2%	28,5%	6,0%	32,8%
Sponsorowanie aktywności oraz grup sportowych	18,1%	14,6%	30,2%	6,9%	30,2%
Sponsorowanie (wspieranie) młodych talentów	19,0%	18,1%	23,3%	12,9%	26,7%

Źródło: opracowanie własne.

mają większego wpływu na to, jak dana instytucja jest postrzegana.

Ankietowani zostali też poproszeni o wskazanie przynajmniej jednej cechy, która według nich wpływa na lojalność klientów (lub która może być związana z tym, jak bank jest postrzegany).

Dla klientów banków w kontekście ich lojalności kluczowe znaczenie ma uprzejma i fachowa obsługa oraz profesjonalne doradztwo (połowa wszystkich udzielonych odpowiedzi). Duży wpływ (18,1% odpowiedzi) mają także wprowadzane programy lojalnościowe, wśród których wyróżnić można oferowanie wyższego oprocentowania lokat bądź niższego kredytów dla stałych klientów. Na uwagę zasługuje również podtrzymywanie stałych (regularnych) kontaktów na linii bank – klient, które w odczuciu respondentów zmniejszają formalny dystans (instytucja – petent). Nieco ponad 6% badanych uznało, że ważne dla nich są prowadzone przez banki badania satysfakcji klientów (deponentów, kredytobiorców i innych) i na ich podstawie dokonywane zmiany zarówno w zakresie obsługi klienta, jak i dostosowania oferty.

Warto zauważyć, że poszczególne wartości zależne są od płci i wieku respondenta: na przykład stały kontakt z klientem jest szczególnie ważny dla mężczyzn po pięćdziesiątym roku życia, a nieistotny dla trzydziestoparolatków.

Osoby biorące udział w badaniu zostały również poproszone o określenie swoich oczekiwań względem banku, w którym posiadają konto.

Ankietowani w głównej mierze oczekują od pracowników banków profesjonalizmu oraz wysokiej kultury obsługi, co, jak wynika z poprzedniego punktu, wpływa na ich lojalność wobec danej instytucji. Zwracają również uwagę na dostępność punktów obsługi i bankomatów/wpłatomatów.

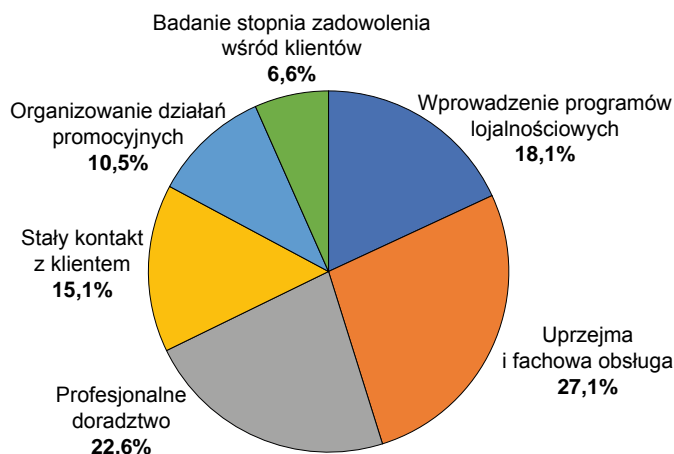
W następnej kolejności zapytano badanych, jak często korzystają z funkcji dostępnych w aplikacjach mobilnych ich banków.

Z badania (na pytanie odpowiedzieli wszyscy ankietowani) wynika, iż aplikacje mobilne najczęściej służą do sprawdzania sald oraz historii konta, jak również realizacji transakcji BLIK. Prawie 35% badanych codziennie sprawdza historię konta, a ponad 43% robi to przynajmniej kilka razy w tygodniu. Transakcje BLIK są realizowane codziennie przez 31% ankietowanych, natomiast 36% odpowiedziało, iż robi to przynajmniej kilka razy w tygodniu. Aplikacje mobilne służą również do przelewów. Najmniejszą popularnością spośród funkcji dostępnych w aplikacjach mobilnych cieszą się zakładanie lokat i wymiana walut. Ponad 40% użytkowników przyznało, że nigdy nie korzystało z takich możliwości. Jedynie 2,6% codziennie stosuje aplikację mobilną banku do wymiany walut. Konsumenti rzadko też kontaktują się z bankiem oraz sprawdzają aktualne oferty za pomocą aplikacji mobilnej.

Grupą wiekową, która najczęściej sprawdza saldo oraz aktualną ofertę są osoby powyżej 30. roku życia. Prawdopodobnie wynika to z faktu, iż w odróżnieniu do osób młodszych, otrzymują wpływy na konto,

## Rysunek 4

Wpływ wybranych elementów na lojalność klientów wobec banku



	Płeć/Wiek	18–29	30–39	40–49	powyżej 50
Wprowadzenie programów lojalnościowych	Kobiety	51,2%	37,5%	25,0%	66,7%
	Mężczyźni	68,3%	25,0%	33,3%	66,7%
Uprzejma i fachowa obsługa	Kobiety	92,7%	87,5%	37,5%	66,7%
	Mężczyźni	87,8%	25,0%	66,7%	33,3%
Profesjonalne doradztwo	Kobiety	63,4%	75,0%	75,0%	66,7%
	Mężczyźni	65,9%	100,0%	66,7%	66,7%
Stały kontakt z klientem	Kobiety	51,2%	25,0%	25,0%	100,0%
	Mężczyźni	43,9%	0,0%	33,3%	100,0%
Organizowanie działań promocyjnych	Kobiety	29,3%	12,5%	0,0%	33,3%
	Mężczyźni	46,3%	25,0%	0,0%	33,3%
Badanie stopnia zadowolenia wśród klientów	Kobiety	22,0%	12,5%	12,5%	33,3%
	Mężczyźni	24,4%	0,0%	0,0%	0,0%

Uwaga. Zaprezentowane dane odzwierciedlają procentowy udział udzielonych odpowiedzi pod względem grup wiekowych.

Źródło: opracowanie własne.

np. w postaci wynagrodzenia (znając saldo mają możliwość zaplanowania budżetu, w tym wydatków w kolejnym okresie oraz kontroli, czy na koncie nie ma podejrzanych transakcji). Poprzez aplikację mobilną w łatwy i szybki sposób osoby te mają możliwość sprawdzenia wartości bieżących środków finansowych oraz wyboru najkorzystniejszej dla nich oferty (część banków oferuje klientom możliwość dostosowania dostępnej oferty – bez dodatkowych kosztów – do ich aktualnych potrzeb). Zauważalny jest również trend, że to kobiety realizują więcej przelewów (robiąc to nawet kilka razy w tygodniu) – we współczesnym społeczeństwie to zazwyczaj ta grupa najczęściej odpowiada za domowy budżet.

W ostatniej części badania ankietowani zostali poproszeni o wskazanie, jak często obserwują portale społecznościowe banków oraz które z nich najczęściej odwiedzają, jakich informacji zwykle szukają, a także o określenie poziomu łatwości wyszukiwania interesujących fraz.

Jedynie połowa ankietowanych obserwuje portale społecznościowe omawianych instytucji, a mniej niż 10% robi to regularnie (6,9% śledzi informacje przynajmniej raz w tygodniu – suma pozycji z kolumn codziennie i kilka razy w tygodniu). Warto także

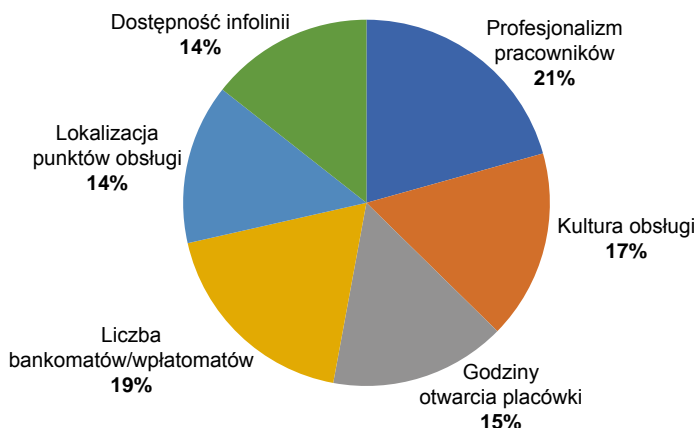
zauważyć, iż spośród ankietowanych 49,3% nieobserwujących social mediów banków ponad 36% to osoby młode, w przedziale wiekowym 18–29 lat. Wynikać to może z braku czasu bądź zainteresowania tego rodzaju aktywnością. Jest to zastanawiające zjawisko, ponieważ banki właśnie na portalach społecznościowych prezentują swoją ofertę oraz zalety w sposób często dedykowany młodym klientom. Dlatego brak obserwacji tych kanałów komunikacji przez ankietowanych jest niekorzystnym zjawiskiem, na które należy zwrócić uwagę i dążyć do jego minimalizacji, na przykład poprzez pozycjonowanie postów.

Serwisem społecznościowym najczęściej stosowanym do wyszukiwania fraz dotyczących banku jest Facebook. Stan ten może wynikać z największej popularności tego serwisu. Ankietowani korzystają też z takich serwisów jak Instagram, GoldenLine czy Twitter oraz YouTube. 1/3 spośród badanych osób obserwujących social media banków nie wskazała nazwy portalu internetowego, którego jest obserwatorem.

Ankietowani najczęściej szukają informacji dotyczących oferty danego banku, w tym dostępnych promocji oraz sprawdzają aktualności publikowane na powyższych portalach. Dane zamieszczane zarów-

**Rysunek 5**

Oczekiwania konsumenckie względem banku



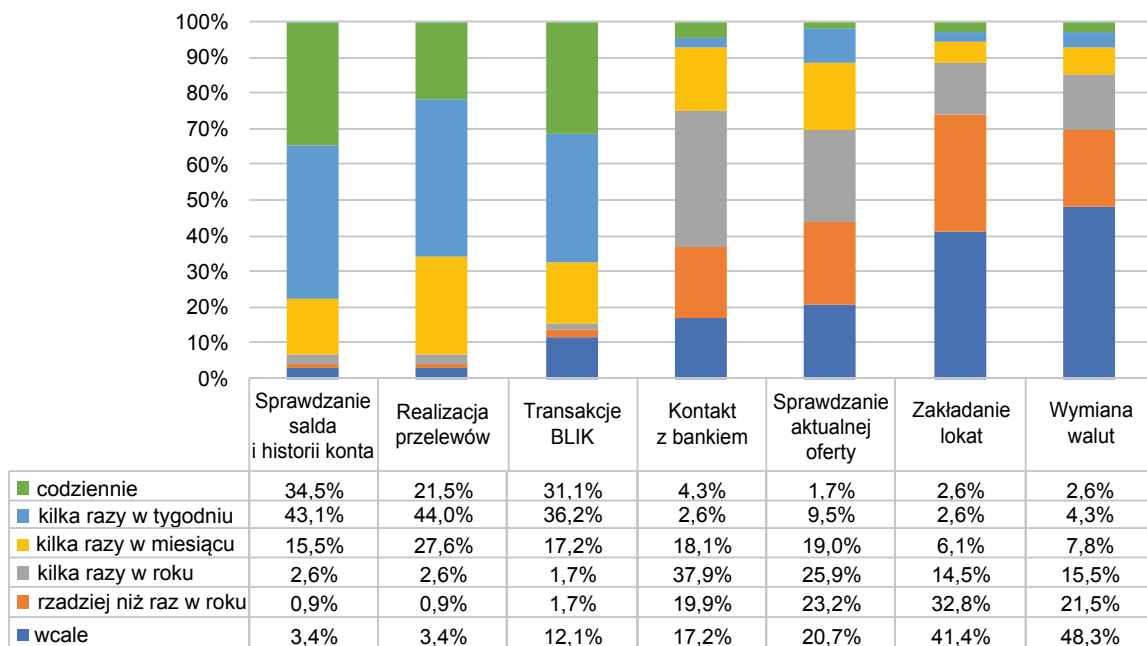
	Płeć/Wiek	18–29	30–39	40–49	powyżej 50
Profesjonalizm pracowników	Kobiety	77,3%	62,5%	75,0%	75,0%
	Mężczyźni	90,2%	20,0%	66,7%	33,3%
Kultura obsługi	Kobiety	70,5%	87,5%	37,5%	25,0%
	Mężczyźni	61,0%	40,0%	66,7%	33,3%
Godziny otwarcia placówki	Kobiety	61,4%	62,5%	37,5%	75,0%
	Mężczyźni	58,5%	40,0%	33,3%	66,7%
Liczba bankomatów/ /wpłatomatów	Kobiety	68,2%	75,0%	75,0%	50,0%
	Mężczyźni	78,0%	20,0%	33,3%	66,7%
Lokalizacja punktów obsługi	Kobiety	50,0%	62,5%	37,5%	50,0%
	Mężczyźni	56,1%	60,0%	33,3%	66,7%
Dostępność infolinii	Kobiety	54,5%	62,5%	37,5%	75,0%
	Mężczyźni	53,7%	40,0%	33,3%	66,7%

Uwaga. Zaprezentowane dane odzwierciedlają procentowy udział udzielonych odpowiedzi pod względem grup wiekowych.

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 6**

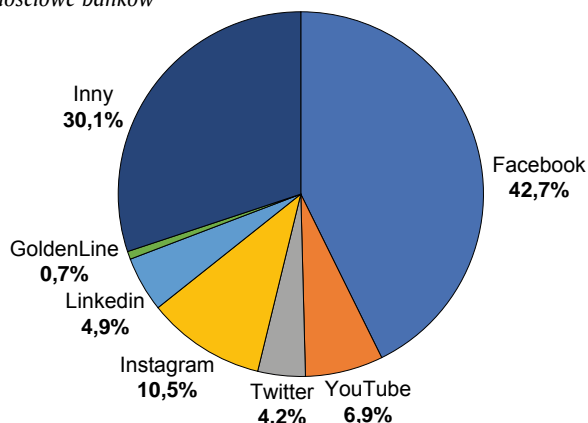
Częstotliwość korzystania z wybranych funkcji aplikacji mobilnej



Źródło: opracowanie własne.

## Rysunek 7

Obserwowane profile społecznościowe banków



wiek	wcale	rzadziej niż raz w roku	kilka razy w roku	kilka razy w miesiącu	kilka razy w tygodniu	codziennie
18–29	36,3%	6,2%	12,1%	13,8%	2,6%	2,6%
30–39	4,3%	2,6%	1,8%	1,8%	0,0%	0,0%
40–49	5,2%	0,9%	0,9%	1,8%	0,0%	0,9%
powyżej 50	3,5%	0,0%	0,9%	0,9%	0,9%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

no na portalach społecznościowych, stronach internetowych, jak i w innych materiałach bankowych, według respondentów są dla klientów zazwyczaj łatwo dostępne, a treści – przejrzyste.

## Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, iż zdecydowana większość respondentów korzystających z różnego rodzaju usług bankowych bardzo często spotyka się z działaniami marketingowymi banków. Żadna z wymienionych form nie jest postrzegana przez konsumentów jednoznacznie, ponieważ instytucje te w rozmaity sposób dążą do pozyskania nowych (bądź utrzymania już pozyskanych) klientów.

Z przeprowadzonego badania wynika również, że reklama, która jest jednym z najpopularniejszych instrumentów wykorzystywanych w działalności marketingowej, jedynie w niewielkim stopniu wpływa na decyzje podejmowane przez klientów. Zauważyć też można, iż to kobiety (zwłaszcza młode) są bardziej podatne na reklamy niż mężczyźni.

Pomimo iż banki wykorzystują głównie reklamy (zarówno te internetowe, prasowe, telewizyjne i inne), to dla konsumenta zdecydowanie ważniejsza pozostaje cena, którą musi zapłacić za daną usługę. Dlatego umiejętność dostosowania oferty cenowej do klientów pozytywnie wpływa na postrzeganie tych instytucji. Istotną kwestią pozostaje także profesjonalne podejście do klienta i wysoki poziom kultury osobistej pracowników, gdyż ich zachowanie utożsamiane jest z instytucją będącą ich pracodawcą. Osoby cechujące się otwartością oraz wysoką kulturą są w stanie stworzyć więź z klientem, co w konsekwencji wpływa na to,

z jakich usług będzie on korzystał i w jakim stopniu będzie z tego zadowolony.

Warto zwrócić uwagę również na portale społecznościowe banków. Klienci najczęściej szukają na nich aktualnych ofert i promocji. Są to prawdopodobnie najszybsze kanały, jakimi konsument może skontaktować się z bankiem w celu pozyskania interesujących go informacji. Jednakże z profili społecznościowych i innych kanałów online korzysta zaledwie około połowa ankietowanych (w głównej mierze najmłodszy konsumenci). Osoby starsze, jak już wspomniano, preferują kontakty osobiste.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, iż działalność marketingowa banków jest pozytywnie odbierana przez klientów, jednakże warto zwrócić uwagę na kierunki wykorzystywania marketingu, ponieważ nie zawsze te, na które kładzie się główny nacisk, są tymi najbardziej przyciągającymi uwagę konsumentką.

Próba w niniejszym opracowaniu nie jest reprezentatywna, a wyniki przeprowadzonego badania nie dają podstawy do uogólniania ich na całą populację generalną. Opracowanie to może stanowić jedynie podstawę do dalszych pogłębionych badań.

## Bibliografia

Bednarska-Olejniczak, D. (2013). *Marketing bankowy w kreowaniu wartości dla klienta*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 1(33), 11–24.

Borawska, A. (2009). Zastosowanie marketingu mix w bankowości. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 1(37), 155–172.

Bojanowska, A. (2017). Media społecznościowe jako narzędzie zarządzania relacjami z klientami (CRM). W K. Kolańska-Morawska i P. Morawki (red.), *Agile*

Commerce – technologie przyszłości (s. 299–312). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVIII-4-2.pdf>

Bucholski, R. (2021). Czynności bankowe w świetle ustaw bankowych. *Dyskurs Prawniczy i Administracyjny*, cz. 1, 3, 7–23. <http://www.dyskurs.inp.uz.zgora.pl/index.php/DPIA/article/view/130/86>

Cichorska, J., Garczyński, D., Iwańczuk-Kaliska, A., Jurkowska, A., Kil, K., Klimontowicz, M., Kotliński, G., Łosiewicz-Dniestrzańska, E., Milic-Czerniak, R., Musiał, M., Pawłowski, M., Pettersen-Sobczyk, M., Pluskota, P., Skibińska-Fabrowska, I., Świdarska, J. i Świecka, B. (2017). *Bankowość dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB 3E*. Związek Banków Polskich. [https://zbp.pl/public/repozytorium/dla\\_bankow/standardy\\_kwalifikacyjne/Podrecznik\\_BankowoscDlaPraktykowECB\\_EFCB\\_3E.pdf](https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/standardy_kwalifikacyjne/Podrecznik_BankowoscDlaPraktykowECB_EFCB_3E.pdf)

Dobosiewicz, Z. (2007). *Wprowadzenie do finansów i bankowości*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

GUS. (2020). *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2019 r.* <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2019-roku,6,3.html>

Grzegorzczak, W. (2004). *Marketing bankowy*. Oficyna Wydawnicza Branta.

Grzywacz, J. (2006). *Marketing w działalności banku*. Difin.

Jonas, A. (2000). Rola public relations w kreowaniu wizerunku banku. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 538, 91–103. <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/2032/1/9842.pdf>

Kieźel, M. (2018). Oferta banków detalicznych w kontekście marketingu relacyjnego – rozwój czy regres? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 348, 79–92. <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/332283/edition/314026/content>

Kotler, P. (1994). *Marketing*. Northwestern University.

Kotliński, G. (2011). Marketing usług bankowości korporacyjnej i detalicznej po kryzysie zaufania do banków. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*,

171, 201–212. [https://dbc.wroc.pl/Content/73746/Kotlinski\\_Marketing\\_USlug\\_Bankowosci\\_Korporacyjnej\\_i\\_Detalicznej.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/73746/Kotlinski_Marketing_USlug_Bankowosci_Korporacyjnej_i_Detalicznej.pdf)

Pietrzak, B., Polański, Z. i Woźniak, B. (2008). *System finansowy w Polsce*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Puzio, E. (2016). Komunikacja marketingowa w budowaniu wartości marki na przykładzie przedsiębiorstwa logistycznego. W A. Gozdek, M. Musiał i K. Peszko (red.), *Współczesne problemy finansów, marketingu i transportu z perspektywy młodych uczonych* (s. 253–262). Uniwersytet Szczeciński.

Stolarska, A. (2012). Instrumenty marketingu w działalności instytucji finansowych na przykładzie banków. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 36–47. [https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie\\_zeszyt/Zarz%202012%20podzielone/stolarska.pdf](https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%202012%20podzielone/stolarska.pdf)

Szymańska, A. (2012). Promocja i jej oddziaływanie na preferencje i zachowania konsumentów – ujęcie modelowe. *Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 8, 87–106.

Świdarska, J. Galbarczyk, T., Klimontowicz, M. i Marczyńska, K. (2016). *Bank komercyjny w Polsce. Podręcznik akademicki* (wyd. 2). Difin.

Ustawa. (1997). Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz. U. 1997 nr 140 poz. 939). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19971400939>

Waniowski, P., Sobotkiewicz, D. i Daszkiewicz, M. (2010). *Marketing. Teoria i przykłady*. Wydawnictwo Placet.

Zaleska, M. (red.). (2007). *Współczesna bankowość*. Difin.

Żabiński, L. (2005). Marketing a zarządzanie marketingowe. O niektórych relacjach między dyscypliną nauki a jej specjalnością badawczą. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 184, 5–14. [https://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/18025/foe184\\_Leszek\\_%c5%bbabi%5%84ski\\_5\\_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/18025/foe184_Leszek_%c5%bbabi%5%84ski_5_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Agata Jarosz** jest doktorantką czwartego roku kształcenia w Szkole Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej oraz absolwentką kierunku finanse i rachunkowość na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, gdzie obroniła pracę magisterską na temat: *Determinanty ryzyka płynności banków spółdzielczych w Polsce w latach 2013–2017*. Działa w licznych kołach naukowych Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz w organizacjach pozarządowych. Jest członkiem Komisji Rewizyjnej częstochowskiego oddziału Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Interesuje się problematyką zarządzania, finansów i bankowości. Prywatnie jej pasją są sztuki walki, jazda na rowerze oraz ratownictwo.

**Kamil Janik** jest doktorantem czwartego roku kształcenia w Szkole Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Ukończył zarządzanie ze specjalnością rachunkowość w zarządzaniu na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Międzywydziałowe Studium Kształcenia i Przygotowania Nauczycieli na Politechnice Częstochowskiej. Jest członkiem kół naukowych Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz autorem licznych opracowań i publikacji naukowych. Uczestniczy w wielu konferencjach naukowych. Jego zainteresowania naukowe dotyczą zarządzania strategicznego w jednostkach samorządu terytorialnego oraz ich rozwoju, a także kwestii związanych z bankowością oraz finansami. Prywatnie interesuje się muzyką, kinematografią oraz sportem.

**Weronika Magacz** jest studentką drugiego roku studiów I stopnia kierunku zarządzanie na Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach i członkiem dwóch kół naukowych. Interesuje się sportami walki oraz muzyką.

# POLECAMY

Konferencja Naukowa „Zarządzanie Wartością” (XXI edycja), 7–9 października 2023, Gdańsk



W październiku odbędzie się organizowana cyklicznie od ponad 20 lat Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie Wartością (XXI edycja) organizowana przez Katedrę Strategicznego Rozwoju a także Katedrę Bankowości i Finansów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. XXI Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie Wartością jest jedną z niewielu konferencji w naszym kraju w tym obszarze tematycznym, które organizowane są w skali międzynarodowej, a jedyną – w formule promowej.

Podobnie jak w latach ubiegłych, jej uczestnikami będą wybitni przedstawiciele świata nauki oraz wielu sektorów gospodarki, a także naukowcy pełniący aktywne funkcje na poziomie władz państwowych, np. prof. Sebastian Skuza – Sekretarz Stanu w Ministerstwie Finansów a do niedawna Wiceminister Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Konferencja merytorycznie będzie obejmowała wieloaspektowe dyskusje skoncentrowane w czterech blokach tematycznych:

- 1. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ – PERSPEKTYWA POSTPANDEMICZNA**  
[środowisko i człowiek | gospodarka obiegu zamkniętego | modele doskonałości | opomiarowanie i raportowanie niefinansowe | migracja kapitału i wartości | kapitał ludzki]
- 2. ODBUDOWA I KREACJA ZAUFANIA W GOSPODARCE I SPOŁECZEŃSTWIE**  
[multiplikatywność kryzysów | konflikty oraz kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne | generatory i destrukторы wartości | restrukturyzacja | rynki finansowe | sektor publiczny i działania antykryzysowe | wyzwania rynku ubezpieczeniowego i emerytalnego | marketing | wykluczenie społeczne]
- 3. ZIELONA GOSPODARKA, PRZEDSIĘBIORSTWO I SPOŁECZEŃSTWO**  
[innowacje | doskonalenie struktur i procesów | odporność organizacyjna | sektory nowej gospodarki | transformacja energetyczna | współpraca sektora publicznego i prywatnego]
- 4. INNOWACYJNE METODY BADAŃ NAUKOWYCH I NOWE KOMPETENCJE**  
[metodyka pomiaru zjawisk | doskonałość naukowa | nowe modele i paradygmaty | wirtualizacja i cyfryzacja – wyzwania i zagrożenia | sztuczna inteligencja]

Organizatorzy: Katedra Strategicznego Rozwoju i Katedra Bankowości i Finansów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie  
Więcej informacji na stronie konferencji: <https://wzr.ug.edu.pl/zarządzanie-wartoscia/index.php?str=1300>  
Strona Facebook: <https://www.facebook.com/konferencjapromowa>  
„E-mentor” jest patronem merytorycznym tego wydarzenia.

## I Konferencja Naukowa „ESG – Zrównoważona transformacja gospodarki, samorządów i rynków finansowych – trendy, wyzwania i najlepsze praktyki”, 12–13 października 2023, Warszawa

Celem konferencji jest integracja przedstawicieli środowiska naukowego, sektorów prywatnego i publicznego w dyskusji o problematyce ESG w perspektywach naukowo-badawczej i praktycznej. Organizatorzy oferują możliwość wygłoszenia referatu, udziału w obradach panelowych i praktycznych warsztatach, a także zgłaszania i publikacji artykułów naukowych w renomowanych czasopismach.

Organizatorzy: Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Więcej informacji na stronie konferencji: <https://www.sgh.waw.pl/konferencja-esg-zrownowazona-transformacja>  
„E-mentor” jest patronem merytorycznym tego wydarzenia.



Magdalena  
Łuźniak-Piecha



Agnieszka  
Golińska



Katarzyna  
Żukowska



Jakub Brdulak



Mikołaj Rogiński



Agnieszka  
Nieznańska-  
Cwynar

## Studenci jako współtwórcy procesu edukacji – ocena wpływu wybranych czynników na kształtowanie kultury dzielenia się wiedzą na uczelniach wyższych

### Students as co-creators of the education process – assessment of the impact of selected factors on shaping the culture of knowledge sharing at universities.

#### Abstract

The aim of the study is to analyze the relationship between 1) perceived organizational support from the university, and 2) student involvement in the study process described from the perspective of the concept of knowledge-sharing culture. In addition, we analyze the impact of these factors on the student's average grade obtained in the last academic year. The study presented here focuses on the interaction of the following factors: 1) perceived organizational support from the university, and 2) student involvement in the study process. The concept of the culture of knowledge-sharing is a theoretical basis for the analysis. As a result, the research explores the impact of the factors (1 and 2) mentioned above on the effectiveness of the student's academic development. Based on the literature review, it is being assumed that the culture of knowledge-sharing is built in a two-way process: on the one hand, the university is to support the students in their development, and on the other hand, students themselves are to show commitment to this process. However, the available literature does not clearly indicate the strength of the relationship or the directions of influence between the elements of the model.

The study conducted to create this analysis consisted of two stages: the first was carried out in June 2019, the second in May 2020, after the outbreak of the COVID-19 pandemic. This allowed for more complete conclusions regarding the interaction of factors responsible for building the academic culture of sharing knowledge. Regardless of whether students work in a classroom or in an e-classroom (remotely), the results show that the basis for their involvement is the support they perceive from universities, setting ambitious tasks for them, and accompanying them in overcoming emerging challenges. The factor modifying the relationship between university support and the effectiveness of academic development turned out to be the student's involvement in the study process.

**Keywords:** culture of knowledge-sharing, commitment, perceived organizational support, higher education, new technologies, competences of students and graduates

Magdalena Łuźniak-Piecha, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, <https://orcid.org/0000-0001-9834-7552>

Agnieszka Golińska, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, <https://orcid.org/0000-0002-0284-7315>

Katarzyna Żukowska, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, <https://orcid.org/0000-0002-7653-2033>

Jakub Brdulak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, <https://orcid.org/0000-0002-7772-7721>

Mikołaj Rogiński, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, <https://orcid.org/0000-0003-2854-6809>

Agnieszka Nieznańska-Cwynar, Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie, <https://orcid.org/0000-0001-6086-7536>



## Wprowadzenie

Określenie czynników, które przyczyniają się do wzrostu osiągnięć akademickich i zwiększania poziomu kompetencji studentów i absolwentów uczelni wyższych jest ważnym, wieloaspektowym zadaniem stawianym przed instytucjami edukacyjnymi, ale też przed twórcami polityki zrównoważonego rozwoju państw i społeczeństw. Strategia kształcenia opierająca się na danych naukowych związanych z efektywnym zarządzaniem wiedzą jest szczególnie istotna w tym momencie historii, w którym powstaje niniejsze opracowanie. Pandemia COVID-19 dobitnie wskazała potrzebę tworzenia nowoczesnych systemów nauczania wykorzystujących nowe technologie, ale też mających u podstaw sprawdzone i zweryfikowane naukowo zasady budowania wspólnot dzielących się wiedzą. Umiejętność dzielenia się nią stanowi bowiem jeden z elementów odpowiadających za rozwój ludzkiej cywilizacji i za to, że ludzkość jest w stanie podjąć walkę z czynnikami narażającymi ją na niebezpieczeństwo (Harari, 2018). Niniejsza publikacja opisuje pierwszy etap testowania zależności między zmiennymi, które w zamierzeniu Autorów mają stać się elementami modelu opisującego wybrane mechanizmy uczestnictwa w kulturze dzielenia się wiedzą (KDsW) wśród studentów uczelni wyższych na podstawie koncepcji kultury dzielenia się wiedzą.

Prezentowany raport badawczy ma na celu poszerzenie wiedzy na temat budowania kultury dzielenia się wiedzą na podstawie doświadczeń akademickich – zwłaszcza w kontekście wschodnioeuropejskim – zawarta w niniejszym tekście analiza literatury wykazała bowiem, że dotąd skupiano się głównie na badaniach zachodnioeuropejskich i północnoamerykańskich (Andriessen i van den Boom, 2007). Celem badania jest także uzupełnienie opisanej luki badawczej w kontekście pandemii COVID-19.

Istotnym elementem prezentowanej analizy jest zastosowanie pojęcia kultury dzielenia się wiedzą dla opisu mechanizmów działających w ramach edukacji wyższej tradycyjnie kojarzonej raczej z kulturą asymetrii wiedzy niż z partnerskim pojęciem KDsW. Autorzy opracowania podążają w niniejszym opracowaniu za koncepcją Von Krogha (2011) akcentującą zmianę w obszarze dzielenia się wiedzą z podejścia informacyjnego na społeczne. „Początkowo dzielenie się wiedzą było traktowane jedynie jako przekazywanie informacji. Obecnie dzielenie się wiedzą jest traktowane bardziej jako dynamiczny proces społeczny, gdzie przekazywanie informacji stanowi tylko jeden z elementów” (Von Krogh, 2011, s. 406).

W tradycyjnym rozumieniu funkcjonowania uczelni myślimy raczej o transferze wiedzy – celowym i jednokierunkowym działaniu polegającym na komunikowaniu wiedzy, która ma znaleźć konkretne zastosowanie oraz z góry jest wiadome jaka wiedza, skąd, komu i w jakim celu ma zostać przekazana, np. profesor X ma przekazać studentowi wiedzę na temat metodologii badawczej z założeniem, że dalej student będzie ją wykorzystywał w swoich projek-

tach. Natomiast dzielenie się wiedzą jest działaniem wielokierunkowym, polegającym na wymianie wiedzy o nie zawsze jednoznacznie określonym celu (nadawca przekazuje wiedzę, która ewentualnie może być komuś przydatna, a odbiorca wiedzy poszukuje rozwiązań) (King, 2006, s. 493).

Autorzy wprowadzają pojęcie KDsW do analizy kultury organizacyjnej uczelni czyniąc założenie, iż uczelnia ma kształcić absolwentów skutecznie poruszających się w dynamicznie rozwijającej się dziedzinie naukowej, a także skutecznie funkcjonujących na rynku pracy „w zawodach, jakich jeszcze nie znamy, rozwiązując problemy, których istnienia nie podejrzewamy” (Łuzniak-Piecha, 2019).

## Kultura dzielenia się wiedzą

Koncept kultury dzielenia się wiedzą (*knowledge sharing culture*) obecny między innymi w badaniach dotyczących zarządzania strategicznego (Huang, 2013; Kim i Hancer, 2010; Radaelli i in., 2014) odnosi się do procesów korzystania z organizacyjnych zasobów intelektualnych, takich jak: 1) członkowie organizacji (ich wiedza, umiejętności i doświadczenie), 2) procedury i systemy organizacyjne a także 3) relacje sieciowe w obrębie organizacji (Bontis, 1999). W środowisku akademickim zasoby te powinny służyć rozwijaniu u studentów kompetencji koniecznych do radzenia sobie z wyzwaniem generowanymi przez bliższe i dalsze otoczenie, podnoszeniu umiejętności skutecznego poruszania się w dziedzinie naukowej, w szczególności w obszarze ich studiów, a także zwiększaniu ich kompetencji profesjonalnych, a więc wspieraniu ich funkcjonowania na rynku pracy (Al-Kurdi i in., 2018; Fertig, 2004).

Lee i Al-Hawamdeh (2002) definiują dzielenie się wiedzą jako przemyślany akt tworzenia wartości przydatnych do wykorzystania przez innych, przy czym kultura dzielenia się wiedzą jest zbiorem wartości organizacyjnych, zachowań i zorganizowanych działań obejmujących dzielenie się wiedzą w życiu codziennym organizacji. Badania empiryczne potwierdziły, że kultura dzielenia się wiedzą jest kluczowa w budowaniu przewagi strategicznej organizacji i jej członków, ponieważ wiedza została uznana za najbardziej strategiczny zasób organizacyjny (Huang, 2013; Kim i Hancer, 2010; Radaelli i in., 2014). W kontekście rozwoju akademickiego w procesie budowania i promowania współpracy między studentami i uczonymi przy projektach i programach badawczych oraz wdrożeniowych, kultura dzielenia się wiedzą jest uważana za ważne narzędzie zarządzania projektami, rozpowszechniania informacji, budowania doświadczenia oraz pomnażania wiedzy zawodowej i naukowej – zarówno wśród studentów, jak i wśród naukowców (Landaeta, 2008; Ragsdell i in., 2014). W świetle powyższych przesłanek tym istotniejsze staje się świadome wzmacnianie kultury dzielenia się wiedzą w kontekście budowania rozwiązań służących efektywnemu wdrażaniu nowych technologii, a także nowych sposobów budowania relacji naukowiec – student na uczelniach wyższych.

W okolicznościach dominującej w trakcie pandemii edukacji online, osłabienia bezpośredniej relacji mistrz – uczeń, gwałtownych zmian edukacyjnych, postulaty powyższe tym silniej wybrzmiewały w opracowaniach skoncentrowanych na jakości kształcenia (Cook i Grant-Davis, 2020). Benevene i Cortini (2010) wykazały, że kultura dzielenia się wiedzą może być narzędziem wspierającym gromadzenie nowej wiedzy zorientowanej na start-upy i przyczynia się do pokonywania barier w budowaniu skutecznie współdziałających zespołów, dlatego doświadczenie efektywnie rozwijanej kultury dzielenia się wiedzą w środowisku akademickim jest jedną z najcenniejszych lekcji dla studentów, służącą ich przyszłemu rozwojowi zawodowemu i menedżerskiemu.

### **Kultura dzielenia się wiedzą w instytucjach akademickich**

Przegląd literatury wskazuje na rosnące zainteresowanie dzieleniem się wiedzą (Barber i in., 2010; Eccles i Roeser, 2009) i zarządzaniem nią, koncepcja ta jest bowiem esencją praktyki akademickiej (Brdulak, 2013). Osiągnięcia badawcze dotyczące zastosowania kultury dzielenia się wiedzą w sektorze biznesu (Asiaei i Jusoh, 2015; Yu i Humphreys, 2013) oraz w sektorze publicznym (Noor i in., 2015) także powinny znaleźć przełożenie na badania nad budowaniem kultury organizacyjnej dzielenia się wiedzą w środowisku akademii. W warunkach komercyjnych i biznesowych kultura dzielenia się wiedzą była badana na różnych poziomach: od małych zespołów projektowych po całe organizacje, a nawet na poziomie konkretnej branży i populacji organizacji – dynamiczny rozwój takich badań relacjonują Bunderson i Reagan (2011). Wyniki badań Hubera (1991) oraz Levitt i Marcha (1988) nad organizacyjnym kumulowaniem i dzieleniem się wiedzą cytowano ponad 2100 razy, przy czym zdecydowana większość (63%) cytowań pochodzi z artykułów opublikowanych po roku 2000 – sugeruje to, iż zainteresowanie zarządzaniem wiedzą organizacyjną znacznie wzrosło w XXI wieku (Bunderson i Reagan, 2011; Noor i in., 2015). Ponadto obserwuje się znaczny wzrost zainteresowania kwestiami kultury dzielenia się wiedzą wśród badaczy analizujących krzywe uczenia się w grupie, procesy uczenia się i dynamikę wewnątrzgrupową (Argote, 1999; Argote i in. 2001; Edmondson i in., 2007; Wilson i in., 2007). Do chwili obecnej istotna wydaje się być luka w wiedzy naukowej dotyczącej naszego regionu – Europy Centralnej i Wschodniej, a zwłaszcza Polski.

Zrozumienie zasad budowania kultur dzielenia się wiedzą w instytucjach akademickich wydaje się zyskiwać na znaczeniu również w kontekście gwałtownych zmian zachodzących w procesie nauczania, a spowodowanych swoistą rewolucją technologiczną towarzyszącą pandemii COVID-19 (Cook i Grant-Davis, 2020). Wśród akademików i obserwatorów życia akademickiego pojawiły się głosy mówiące o tym, iż wykładowcy nagrywający swoje zajęcia i tworzący kur-

sy online sprowadzeni zostali do poziomu kreatorów kontentu tudzież youtuberów – w dodatku niezbyt wprawnych (Kellerman, 2021), studenci z kolei do roli targetu kontentu tudzież followersów, a nie takie przecież są role przewodnika po meandrach dziedziny i podążającego wraz z nim ucznia (w odróżnieniu od followera).

Idąc za klasyczną definicją doświadczenia akademickiego przedstawioną przez Deweya (Melosik i Śliwerski, 2010; Ryg i Kramer, 2015), funkcją edukacji akademickiej jest stworzenie studentom możliwości zebrania doświadczeń w teraźniejszości akademickiej, które przyczynią się do twórczego i skutecznego rozwiązywania problemów i przechodzenia przez przyszłe doświadczenia życiowe i zawodowe. Jeśli zatem dzisiejsze doświadczenie akademickie ma przygotować studenta do twórczego działania w obliczu przyszłych problemów, sprowadzenie profesora do roli kreatora kontentu, a studenta do roli generatora kliknięć stanowczo odbiega od celu, który sobie stawiamy jako społeczność akademicka.

### **Studenci jako współtwórcy i uczestnicy kultury dzielenia się wiedzą**

Program badawczy zrealizowany przez Łuźniak-Piechę, Goroszkiewicz i Nowicką (2017) potwierdził wcześniejsze wyniki badań Eccles i Roesera (2009) (prowadzonych jednakże na młodszych uczestnikach działań edukacyjnych – na uczniach szkół średnich) wykazując, że zaangażowanie studentów w korzystanie z możliwości, jakie daje istnienie kultury dzielenia się wiedzą na uczelni wynika przede wszystkim z ich postawy wobec uczelni i chęci współtworzenia kultury akademickiej, a nie z wąsko i czasem ironicznie rozumianej motywacji dotyczącej samego procesu przyswajania informacji koniecznych do zdobycia zaliczenia. Zapewne rezultat badawczy pokazujący, że studenci przyswajają wiedzę, gdy wkładają wysiłek w naukę, nie wywołałby zdziwienia, jednak udowodnienie, że intensywność korzystania z Deweyowskiego (par. wyżej) doświadczenia akademickiego w większym stopniu zależy od tego, czy studenci po prostu darzą swoją uczelnię pozytywnymi uczuciami, dało podstawę do rozważań natury nieco bardziej skomplikowanej.

Badania prowadzone na uczelniach niemieckich przyniosły podobne rezultaty (Fischer i Klieme, 2013). Wykazano w nich potrzebę wzbogacania środowiska edukacyjnego w możliwości korzystania z zasobów intelektualnych uczelni dopasowane do potrzeb studentów i wzbudzające pozytywne postawy wobec otoczenia akademickiego. Podsumowując te badania Fischer i Theis (2014) stwierdzają, że wyjście akademii naprzeciw potrzebom studentów, wsparcie realizowane w procesie kształcenia, oferowanie przez uczelnię wyzwań pozwalających na szerokie korzystanie z jej zasobów oraz uczenie ich tego, jak strategicznie wykorzystywać owe dostępne zasoby pozwala na zintensyfikowanie rozwoju społecznych, intelektualnych i praktycznych umiejętności absolwentów, a zatem

na pełną realizację założeń dotyczących korzystania z teraźniejszego doświadczenia akademickiego w celu zdobycia umiejętności rozwiązywania przyszłych problemów (por. Ryg i Kramer, 2015).

Czym zatem jest owa pozytywna postawa studentów wobec uczelni? Definiuje się ją jako wytworzenie z nią emocjonalnej więzi, przekonanie o celowości i efektywności spędzania czasu na działaniach akademickich i okołookademickich oraz na czynnym zaangażowaniu w działania i programy dostępne na uczelni (por. Hirschi, 1969).

W ramach niniejszego projektu badawczego kulturę dzielenia się wiedzą definiuje się jako zestaw norm i wartości organizacji, które sprzyjają rozwijaniu u studentów kompetencji i umiejętności społecznych przydatnych do radzenia sobie z wyzwaniami akademickimi oraz zawodowymi. Z tej perspektywy tworzenie kultury dzielenia się wiedzą stanowi narzędzie zarządzania strategicznego na uczelniach wyższych. Efektem działania tak rozumianej kultury organizacyjnej powinna być zmiana postaw członków organizacji, wzrost ich zaangażowania, a także wyżej doceniane i postrzegane wsparcie organizacji (Wentzel i in., 2010).

## Zaangażowanie jako postawa

Zaangażowanie jest w ujęciu psychologii społecznej zjawiskiem rozpatrywanym w kontekście opisywania, diagnozowania i zmiany postaw. Postawa to względnie stała skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się człowieka do dowolnego obiektu (przedmiotu, zdarzenia, idei, osoby). Postawa jest zatem organizacją przekonań, uczuć oraz określonych form działania i reakcji ekspresywnych podmiotu związanych z określonym obiektem (Mądrzycki, 1977).

Badanie postaw związanych z zaangażowaniem studentów w budowanie kultury dzielenia się wiedzą przeprowadzono w prezentowanym projekcie zgodnie z koncepcją Wilmara Schaufeliego i Arnolda Bakker (Bakker i in., 2008), która opisuje zaangażowanie jako postawę związaną z poczuciem spełnienia wynikającym z wykonanej pracy/zadania i przedstawia je na trzech wymiarach:

- wigor (ang. *vigor*) – opisuje stopień, w jakim student inwestuje energię i siły, wkłada wysiłek we własną pracę;
- oddanie (ang. *dedication*) – opisuje stopień, w jakim student uważa budowanie kultury dzielenia się wiedzą za ważne, celowe;
- pochłonięcie (ang. *absorption*) – opisuje stopień, w jakim student, czerpiąc satysfakcję z wykonywanych zadań, zapomina o upływie czasu, a nawet miewa problemy z oderwaniem się od powierzonych zadań.

Testując hipotezy badawcze stosowano całościowy wynik kwestionariusza UWES (zob. Narzędzia badawcze), operacjonalizując poziom zmiennej Zaangażowanie w studia, jak i wyniki poszczególnych skal kwestionariusza, dla zoperacjonalizowania zmiennych Wigor, Oddanie, Pochłonięcie.

Skuteczność rozwoju akademickiego studenta uczestniczącego w tworzeniu kultury dzielenia się wiedzą zoperacjonalizowano przy pomocy średniej ocen. Średnia ocen jako miara skuteczności korzystania z kultury dzielenia się wiedzą – rozumiana jako uczestniczenie i czerpanie z owej kultury – pochodzi z ujęcia badawczego stosowanego w badaniach Łuźniak-Piechy, Nowickiej i Goroszkiewicz (2017).

## Metodologia badawcza

### Pytania badawcze

Podstawowym pytaniem badawczym było pytanie o relację pomiędzy: 1) postrzeganym wsparciem organizacyjnym ze strony uczelni oraz 2) zaangażowaniem studenta w proces studiowania opisywanym z perspektywy koncepcji kultury dzielenia się wiedzą i ich wpływ na 3) średnią ocen studentów uczelni wyższych w Polsce.

Kolejne pytania badawcze dotyczyły wpływu składowych postawy zaangażowania w proces studiowania, tj. wigoru, oddania oraz pochłonięcia na średnią ocen studentów.

### Hipotezy badawcze

Niniejszy projekt weryfikuje następujące hipotezy (rysunek 1):

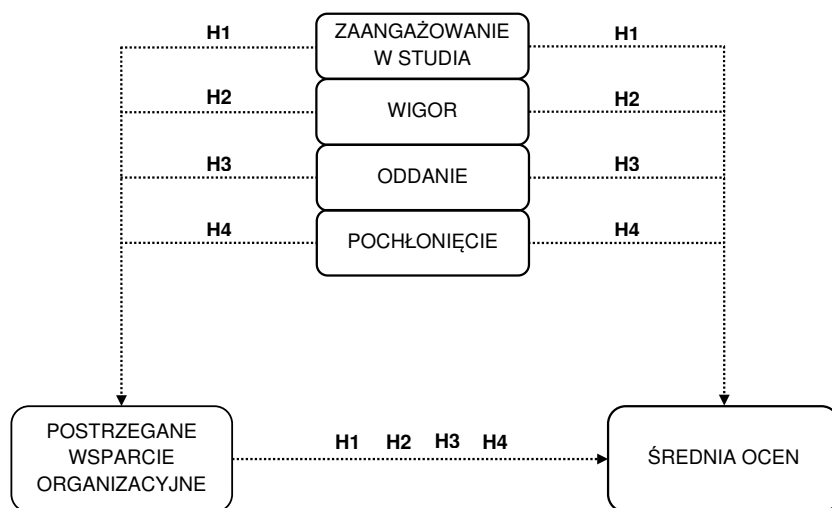
- Hipoteza 1. Zaangażowanie w studiowanie mediuje związek między postrzeganym wsparciem organizacji a średnią ocen uzyskanych przez studenta/studentkę w ciągu ostatniego roku.
- Hipoteza 2. Wigor (podskala zaangażowania w studiowanie) mediuje związek między postrzeganym wsparciem organizacji a średnią ocen uzyskanych przez studenta/studentkę w ciągu ostatniego roku.
- Hipoteza 3. Oddanie (podskala zaangażowania w studiowanie) mediuje związek między postrzeganym wsparciem organizacji a średnią ocen uzyskanych przez studenta/studentkę.
- Hipoteza 4. Pochłonięcie (podskala zaangażowania w studiowanie) mediuje związek między postrzeganym wsparciem organizacji a średnią ocen uzyskanych przez studenta/studentkę w ciągu ostatniego roku.

### Procedura badawcza i osoby badane

Badanie przeprowadzone zostało w dwóch etapach. Pierwszy zrealizowano w czerwcu 2019 roku a dane zebrane zostały za pomocą kwestionariuszy rozdystrybuowanych w trakcie zajęć akademickich. Udział w badaniu nie był obowiązkowy, jednak poziom zwrotu wyniósł 97%. Drugi etap zrealizowano w maju 2020 roku i ze względu na okoliczności związane z pandemią COVID-19 odbyło się to całkowicie online. Kwestionariusz umieszczony został na platformie Qualtrics i przesłany do studentów przez prowadzących zajęcia. W obu przypadkach badanie

**Rysunek 1**

Mediacyjna rola zaangażowania, wigoru, oddania i pochlōnięcia na relację między postrzeganym wsparciem organizacji a średnią ocen uzyskanych przez studenta/studentkę



Źródło: opracowanie własne.

miało charakter indywidualny, a jego czas nie był ograniczony. Udział w badaniu nie był obowiązkowy, a poziom zwrotu z próby wyniósł 93%.

Łącznie w dwóch etapach badania zebrano dane od 103 osób (od 52 przed wybuchem pandemii i od 51 w trakcie jej trwania), w tym od 67 kobiet oraz od 35 mężczyzn\* w wieku od 19 do 56 lat ( $M = 27,47$ ;  $SD = 7,96$ ). Osoby badane były studentami trzech warszawskich uczelni: SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego ( $N = 73$ ), Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie ( $N = 13$ ) oraz Szkoły Głównej Turystyki i Hotelarstwa Vistula ( $N = 17$ ). Studentów studiów I stopnia było 48, zaś II stopnia – 55. Ponad 88% badanych posiada doświadczenie zawodowe lub obecnie pracuje ( $N = 91$ ), średni staż pracy wynosi 7 lat ( $SD = 7,35$ ).

**Narzędzia**

W badaniu wykorzystano następujące narzędzia badawcze:

- **Postrzegane Wsparcie Organizacyjne (POS – Perceived Organizational Support)**. Wykorzystano składającą się z sześciu pozycji wersję skali Perceived Organizational Support (Eisenberger i in., 1986; Rhoades i Eisenberger, 2002). Polskojęzyczna skala POS składająca się z siedmiu pozycji zwalidowana została przez Łuzniak-Piechę (2009). Z kwestionariusza usunięto stwierdzenie dotyczące ogólnej satysfakcji (Organizacja dba o moją ogólną satysfakcję w pracy), ponieważ sędziowie kompetentni uznali, iż nie ma ono przełożenia na kontekst uczelni wyższych. Kwestionariusz POS odpowiednio dostosowano, zastępując

słowo organizacja słowem uczelnia. Zmiana ta uzasadniona była potrzebą zachowania spójności i podkreślenia kontekstu badania. Skala cechowała się wysokim poziomem zgodności wewnętrznej  $\alpha = 0,86$ .

- **Praca i Samopoczucie (UWES – Utrecht Work Engagement Scale)**. Do pomiaru poziomu zaangażowania w budowanie kultury organizacyjnej dzielenia się wiedzą zastosowano kwestionariusz Shaufeliego i Bakker'a Praca i Samopoczucie UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Bakker i in., 2008), który jest dostępny w polskiej wersji językowej. Narzędzie zostało zmodyfikowane tak, aby odnosiło się do studiowania na wyższej uczelni. Kwestionariusz składa się z 17 stwierdzeń ocenianych na skali od 0 do 6 (0 – nigdy, 6 – zawsze) pogrupowanych w trzy podskale: Wigor (*Vigor*), Pochłonięcie (*Absorbtion*) oraz Oddanie (*Dedication*). Skala charakteryzowała się wysokim wskaźnikiem rzetelności ( $\alpha = 0,86$ ).
- **Średnia ocen**. Uczestnicy badania proszeni byli o podanie swojej średniej ocen za ostatni rok studiów. Odpowiedź zaznaczali na skali interwałowej, wybierając jedną z opcji: 3,00–3,50; 3,51–4,00; 4,01–4,50; 4,51–5,00.

W badaniu analizowano też zmienne demograficzne respondentów.

**Wyniki**

Analizy statystyczne przeprowadzono przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 25. Do serii analiz regresji zastosowano PROCESS Hayesa (2021). Do badania istotności statystycznej użyto metody bootstrappingu również zaproponowanej przez Hayesa. Wybrano

\* Jedna osoba badana nie określiła swojej płci.

# Studenci jako współtwórcy procesu edukacji...

opcję wylosowania 10 000 próbek bootstrap rekomendowaną przez Prechera i Hayesa (2008). Istotność statystyczną hipotez zweryfikowano na podstawie przedziałów ufności. Efekt jest istotny statystycznie, jeżeli wartości dolnego i górnego przedziału ufności nie zawierają zera. Testowanie opisanych relacji przeprowadzono przy kontroli wpływu pandemii jako kowariantu.

## Statystyki opisowe

Analizę danych rozpoczęto od sprawdzenia korelacji między zmiennymi (tabela 1).

Korelacja pomiędzy Postrzeganym Wsparciem Organizacyjnym ze strony uczelni (POS) i Poziomem zaangażowania w budowanie kultury organizacyjnej dzielenia się wiedzą (UWES) okazała się istotna statystycznie. Wyniki wskazują na zachodzenie pozytywnego związku pomiędzy tymi zmiennymi. Postrzegane Wsparcie Organizacyjne (POS) pozytywnie koreluje także z poszczególnymi zmiennymi wchodzącymi w skład zmiennej Poziom zaangażowania w budowanie kultury organizacyjnej dzielenia się wiedzą (UWES). W tym przypadku związek także okazał się być umiarkowanie silny dla zmiennych Oddanie i Pochłonięcie oraz słaby dla zmiennej Wigor.

Ponadto istnieje pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem w studiowanie i wiekiem studenta.

Zależność ta dotyczy także trzech podskal UWES. Korelacje pomiędzy UWES a pięcią studenta okazały się być nieistotne statystycznie. Statystycznie istotnych korelacji nie uzyskano także pomiędzy POS i wiekiem, pięcią studenta oraz średnią ocen.

W ramach badań porównawczych sprawdzono, czy grupy uczestniczące w badaniu przed i w trakcie trwania pandemii COVID-19 różniły się między sobą w zakresie badanych zmiennych. Analizy testem t-Student dla grup niezależnych wykazały statystycznie istotne różnice dla zmiennej Postrzegane Wsparcie Organizacyjne (POS) i podskali UWES Pochłonięcie. Grupa badana w trakcie pandemii wyżej oceniała wsparcie ze strony uczelni (POS) oraz charakteryzowała się wyższym poziomem zaangażowania w obszarze UWES Pochłonięcia. W przypadku pozostałych zmiennych nie odnotowano statystycznie istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami (tabela 2).

## Testowanie hipotez

Kolejnym etapem analizy danych badawczych było testowanie hipotez o medycyjnym wpływie Zaangażowania rozumianego całościowo, jak i w odniesieniu do podwymiarów skali zaangażowania w pracę na deklarowaną przez studentów średnią ocen uzyskaną w ciągu ostatniego roku. W analizach uwzględniono wybuch pandemii jako kowariant.

**Tabela 1**

*Średnie, odchylenia standardowe, korelacje dla badanych zmiennych*

Zmienna	1	2	3	4	5	6	M	SD
1. Postrzegane wsparcie organizacji	—						3,26	0,74
2. Zaangażowanie w studiowanie	0,39**	—					4,36	0,96
3. Wigor	0,29**	0,88**	—				4,35	0,97
4. Oddanie	0,42**	0,87*	0,61**	—			4,69	1,12
5. Pochłonięcie	0,34**	0,94**	0,77**	0,76**	—		4,03	1,11
6. Średnia ocen	0,20*	0,29**	0,31**	0,16	0,32**	—	3,24	0,74

Uwaga. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2**

*Wyniki serii analiz testem t-Student dla grupy uzupełniającej kwestionariusze badawcze przed i w trakcie pandemii COVID-19*

Wskaźnik/Okres uzupełniania kwestionariusza	Przed wybuchem pandemii		W trakcie trwania pandemii		Przed vs. w trakcie pandemii	
	M	SD	M	SD	t	p
POS	3,08	0,72	3,45	0,71	-2,60	0,01
UWES	4,18	0,90	4,50	1,00	-1,71	0,91
UWES – Podskala Wigor	4,32	0,93	4,40	1,03	-0,40	0,69
UWES – Podskala Oddanie	4,51	1,15	4,89	1,06	-1,70	0,93
UWES – Podskala Pochłonięcie	3,75	0,97	4,28	1,19	-2,41	0,02
Średnia ocen	3,16	0,72	3,31	0,76	-1,02	0,31

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3**

Wyniki analizy regresji dla testowanej hipotezy 1

Zmienne	Ścieżka a: Zaangażowanie jako zmienna zależna			Ścieżki b i c: Średnia ocen jako zmienna zależna			Ścieżka c: Średnia ocen jako zmienna zależna		
	$\beta$	SE	95% CI	$\beta$	SE	95% CI	$\beta$	SE	95% CI
Stała	2,56	0,45	[1,66; 3,44]	2,06	0,41	[1,24; 2,89]	2,57	0,37	[1,84; 3,30]
Postrzegane wsparcie org.	0,48	0,13	[0,23; 0,74]	0,08	0,11	[-0,14; 0,30]	0,18	0,11	[-0,03; 0,39]
Zaangażowanie w studiowanie				0,19	0,08	[0,03; 0,36]			
Kowariant: Pandemia	0,15	0,19	[-0,23; 0,52]	0,02	0,15	[-0,28; 0,32]	0,05	0,15	[-0,26; 0,35]

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy regresji odnoszące się do hipotezy 1, wraz z przedziałami ufności, przy kontroli wpływu pandemii, ilustruje tabela 3. Wartości przedziałów ufności odnoszące się do efektu całkowitego, pośredniego i bezpośredniego zostały przedstawione w tabeli 5.

Hipoteza 1 została potwierdzona. Zaangażowanie w studiowanie mediuje relację między Postrzeganym Wsparciem Organizacyjnym ze strony uczelni wyższej a średnią ocen uzyskanych przez studentów/studentki w ostatnim roku. Wyższy poziom postrzeganego wsparcia ze strony organizacji jest związany z wyższym poziomem zaangażowania w studiowanie, a wyższy poziom zaangażowania w studiowanie wiąże się z deklarowaną wyższą średnią. Całkowity efekt postrzeganego wsparcia organizacji na wysokość średniej ocen (średnia c – bezpośrednia zależność) między postrzeganym wsparciem a średnią ocen) okazał się nieistotny statystycznie (tabela 3). Pandemia COVID-19, która była zmienną kontrolowaną, okazała się nieistotna statystycznie (tabela 3). Efekt pośredni Zaangażowania w studiowanie okazał się istotny statystycznie (tabela 3). Oznacza to, że Zaangażowanie w studiowanie pośredniczy w relacji między Postrzeganym Wsparciem Organizacyjnym ze strony uczelni a wysokością średniej ocen uzyskanych przez studentów/studentki.

Wyniki analizy regresji odnoszące się do hipotezy 2, hipotezy 3 i hipotezy 4 wraz z przedziałami ufności, przy kontroli wpływu pandemii, przedstawiono w tabeli 4, zaś wartości przedziałów ufności odnoszące się do efektu całkowitego, pośredniego i bezpośredniego – w tabeli 5. Pandemia COVID-19, która była zmienną kontrolowaną, okazała się nieistotna statystycznie dla wszystkich zmiennych. Potwierdzona została natomiast hipoteza 3. Wigor mediuje relację między Postrzeganym Wsparciem Organizacji a średnią ocen uzyskanych przez studentów/studentki w ostatnim roku. Wyższy poziom postrzeganego wsparcia ze strony organizacji jest związany z wyższym poziomem wigtora u badanych studentów (ścieżka a), a wyższy poziom wigtora wiąże się z wyższą średnią ocen (ścieżka b). Całkowity efekt postrzeganego wsparcia

organizacji na wysokość średniej ocen (ścieżka c) oraz efekt pośredni wigtora również okazały się nieistotne statystycznie (tabela 3 i 4).

Hipoteza 4 nie została potwierdzona. Oddanie studiowaniu nie mediuje relacji między postrzeganym wsparciem organizacji a uzyskaną średnią ocen. Wyższy poziom postrzeganego wsparcia ze strony organizacji jest związany z wyższym poziomem oddania u badanych studentów (ścieżka a), jednak wyższy poziom oddania nie wiąże się z wyższą średnią ocen uzyskanych w trakcie ostatniego roku (ścieżka b). Całkowity efekt postrzeganego wsparcia organizacji na wysokość średniej ocen (ścieżka c) tutaj również okazał się nieistotny statystycznie (tabela 3). Efekt pośredni oddania studiowaniu okazał się nieistotny statystycznie (tabela 4).

Potwierdzona została natomiast hipoteza 5. Pochłonięcie odczuwane w czasie studiowania mediuje relację między postrzeganym wsparciem organizacji a średnią ocen uzyskanych przez studentów/studentki w ciągu ostatniego roku. Wyższy poziom postrzeganego wsparcia ze strony organizacji jest związany z wyższym poziomem poczucia pochłonięcia u badanych studentów (ścieżka a), a wyższy poziom pochłonięcia wiąże się z deklarowaną wyższą średnią ocen z ostatniego roku (ścieżka b). Całkowity efekt postrzeganego wsparcia organizacji na wysokość średniej ocen (ścieżka c) oraz efekt pośredni wigtora również w tym przypadku okazały się nieistotne statystycznie (tabela 3 i 4).

## Podsumowanie

Dostępna literatura przedmiotu zgodnie potwierdza wpływ zaangażowania studentów na skuteczność ich rozwoju akademickiego związanego z wykorzystaniem wsparcia i możliwości stwarzanych przez uczelnie. Średnia ocen uzyskanych przez studentów może być traktowana jako jeden ze wskaźników tej skuteczności. W tym zakresie wyniki prezentowanego tu projektu potwierdzają istniejące dokonania badawcze.

**Tabela 4**  
Wyniki analizy regresji dla testowanych hipotez 2, 3 oraz 4

Zmienne	Ścieżka a: Wigor jako zmienna zależna		Ścieżka a: Oddanie jako zmienna zależna		Ścieżka a: Pochłonięcie jako zmienna zależna		Ścieżki b i c: Średnia ocen jako zmienna zależna	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
Stała	3,22	0,48	2,47	0,51	1,996	0,52	2,15	0,45
Postrzegane wsparcie org.	0,37	0,14	0,61	0,15	0,49	0,15	0,13	0,11
Wigor							0,12	0,12
Oddanie							-0,17	0,10
Pochłonięcie							0,23	0,13
Kowariant: Pandemia	-0,49	0,20	0,17	0,22	0,32	0,22	0,06	0,15

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5**  
Podsumowanie efektów całkowitych, pośrednich i bezpośrednich w analizie mediacji

Efekt	B	SE	95% CI LL	95% CI UL
Całkowity	0,18	0,10	-0,0288	0,3871
Średni	<b>0,0952</b>	<b>0,06</b>	<b>0,0045</b>	<b>0,2278</b>
Bezpośredni	0,08	0,11	-0,1338	0,1130
Całkowity	0,17	0,10	-0,0288	0,3871
Średni	0,05	0,07	-0,0447	0,1984
Bezpośredni	-0,11	0,06	-0,2943	0,1793
Całkowity	0,11	0,09	-0,0164	0,3266
Średni	0,13	0,11	-0,0907	0,3436

Uwaga. CI LL = dolny przedział ufności, CI UL = górny przedział ufności. Oznaczono przedziały ufności, które nie zawierają wartości zerowej.  
Źródło: opracowanie własne.

Nowe aspekty analizowanych zależności wykazano w opisywanym projekcie dzięki porównaniu wyników dla poziomu postrzeganego wsparcia organizacyjnego uczelni uzyskanych w badaniu studentów przed wybuchem pandemii COVID-19 i po jej wybuchu. Okazało się, że wsparcie organizacyjne uczelni jest wyżej oceniane i bardziej doceniane przez studentów badanych w trakcie pandemii. Wniosek ten wymaga z pewnością pogłębienia, jednak inspirująca dla przyszłych badań wydaje się konstatacja, iż w trudnych czasach studenci wydają się silnie dostrzegać i cenić wsparcie organizacyjne ze strony swoich uczelni. Ze względu na kontekst (uczelnie wyższe w Polsce) badanie przyczynia się także do wypełnienia luki poznawczej związanej z podejściem dominującym w dotychczas prowadzonych badaniach, skupionych głównie na uczelniach północnoamerykańskich i zachodnioeuropejskich.

Kolejnym istotnym rezultatem badawczym wydaje się być wynik pokazujący silny moderujący wpływ zmiennej Zaangażowanie rozumianej całościowo na skuteczność korzystania z możliwości stwarzanych przez uczelnię. Czyli: wsparcie uczelni wpływa na średnią ocen studentów, a związek ten jest silnie moderowany przez Zaangażowanie. Okazuje się zatem, że nie tyle sama energia (wigor), którą dysponuje student, jego skupienie (pochłonięcie) lub obowiązkowość (oddanie) decydują o sukcesie akademickim, ale dopiero swoista synergiczna mieszanka wigoru, pochłonięcia i oddania stanowią o jego pełnowartościowym uczestnictwie w kulturze dzielenia się wiedzą. Ten wątek także wymaga zgłębienia i dalszych studiów, już jednak na obecnym etapie dostrzega się jego ważną aplikację praktyczną związaną z koniecznością budowania strategii angażowania studentów opartej na wszystkich trzech składowych zaangażowania: wigorze, pochłonięciu i oddaniu zadaniom.

Pogłębienie opisywanych eksploracji badawczych powinno dotyczyć aspektów wsparcia organizacyjnego ze strony uczelni związanych z procesem przejścia na nauczanie zdalne. Uczelnie zobowiązane były bowiem dodatkowo wspomóc studentów, którzy znaleźli się w zupełnie nieznannej sytuacji. Procedury, które dotychczas przyjmowano za oczywiste być może zostały objaśnione na nowo, uczestników zajęć szczegółowo poinformowano w zakresie korzystania z określonych platform wspomagających proces dydaktyczny, czy też przekazano im informacje dotyczące zasad bezpieczeństwa w związku z COVID-19. A zatem uczelnie w trakcie pandemii mogły okazywać studentom dodatkowe wsparcie, niejako konieczne do dalszej współpracy. Ponadto, oprócz wyzwań akademickich wynikających z konstrukcji zadań zaliczeniowych, nauka zdalna dostarczyła dodatkowych wyzwań, np. w zakresie komunikacji i realizacji projektów w zespołach wirtualnych.

Planuje się zatem rozwinięcie koncepcji postrzeganego wsparcia organizacyjnego o nowe aspekty związane z istotnymi zmianami organizacyjnymi i socjopsychologicznymi w środowisku pracy i akademii. Celem prowadzonego programu badawczego jest bowiem opracowanie i walidacja modelu, który opisywać

będzie wybrane mechanizmy uczestnictwa w kulturze dzielenia się wiedzą wśród studentów uczelni wyższych. Po zniesieniu stanu epidemii studenci wrócili do nauki stacjonarnej po ponad dwóch latach zajęć realizowanych online. Często w formach hybrydowych wymagających pracy i współpracy z grupami zarówno obecnymi na sali, jak i studiującymi online. To kolejna zmiana, ale także sposobność dla instytucji edukacyjnych, aby okazać studentom wsparcie i stymulować rozwój kultury, w której dzielenie się wiedzą jest wartością.

## Bibliografia

- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R. i Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226–246. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2017-0129>
- Andriessen, D. i van den Boom, M. (2007). East is East, and West is West, and (n)ever its intellectual capital shall meet. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 641–652. <https://doi.org/10.1108/14691930710830800>
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring Knowledge*. Kluwer Academic.
- Argote, L., Gruenfeld, D. i Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. W M. E. Turner (red.), *Groups at work: Theory and research* (s. 369–411). Lawrence Erlbaum Associates.
- Asiaei, K. i Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: The impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(3), 668–697. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0300>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Barber, B. L., Stone, M. i Eccles, J. S. (2010). Protect, prepare, support, and engage. W J. Meece i J. S. Eccles (red.), *Handbook of research on schools, schooling, and human development* (s. 366–378). Routledge.
- Benevene, P. i Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 123–139. <https://doi.org/10.1108/14691931011039642>
- Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5–8), 433–462. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002780>
- Brdulak, J. (2013). Czynniki kultury w naukach o zarządzaniu. W R. Kucęba, W. Jędrzejczyk i K. Smoła (red.), *Rozwój nauk o zarządzaniu, kierunki i perspektywy* (s. 140–166). Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Bunderson, J. M. i Reagans R. E. (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22(5), 1182–1194. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0590>
- Cook, K.C. i Grant-Davis, K. (2020). *Online education: Global questions, local answers*. Routledge.
- Eccles, J. S. i Roeser, R. W. (2009). Schools, academic motivation, and stage–environment fit. W R. M. Lerner i L. Steinberg (red.), *Handbook of adolescent psychology: Individual bases of adolescent development* (s. 404–434). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470479193.adlpsy001013>



- Edmondson, A. C., Dillon, J. R. i Roloff, K. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *Academy of Management Annals*, 1(1), 269–314. <https://doi.org/10.5465/078559811>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fertig, M. (2004). What can we learn from international student performance studies? Some methodological remarks. *RWI: Discussion Paper*, 23. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.626854>
- Fischer, N. i Klieme, E. (2013). Quality and effectiveness of German all-day schools: Results of the study on the development of all-day schools. W J. Ecarus, E. Klieme, L. Stecher i J. Woods (red.), *Extended education – an international perspective* (s. 27–52). Verlag Barbara Budrich.
- Fischer, N. i Theis, D. (2014). Extracurricular participation and the development of school attachment and learning goal orientation: The impact of school quality. *Developmental Psychology*, 50(6), 1788–1793. <https://doi.org/10.1037/a0036705>
- Harari, Y. N. (2018). *Homo deus. Krótka historia jutra*. Wydawnictwo Literackie.
- Hayes, S. C. i Hofmann, S. G. (2021). „Third-wave” cognitive and behavioral therapies and the emergence of a process-based approach to intervention in psychiatry. *World Psychiatry*, 20(3), 363–375. <https://doi.org/10.1002/wps.20884>
- Hirschi, T. (1969). *Causes of delinquency*. University of California Press.
- Huang, C. H. (2013). Shared leadership and team learning: Roles of knowledge sharing and team characteristics. *Journal of International Management Studies*, 8(1), 124–133.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Kellerman, D. (2021). *Academics aren't content creators, and it's regressive to make them so*. <https://www.timeshighereducation.com/opinion/academics-arent-content-creators-and-its-regressive-make-them-so>
- Kim, Y. J. i Hancer, M. (2010). The effect of knowledge management resource inputs on organizational effectiveness in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(2), 174–189. <https://doi.org/10.1108/17579881011065065>
- King, W. R. (2006). Knowledge sharing. W D. G. Schwartz (red.), *Encyclopedia of Knowledge Management* (s. 114–126). Herslen.
- Kellerman, D. (2021). *Academics aren't content creators, and it's regressive to make them so*. <https://www.timeshighereducation.com/opinion/academics-arent-content-creators-and-its-regressive-make-them-so>
- Landaeta, R. E. (2008). Evaluating benefits and challenges of knowledge transfer across projects. *Engineering Management Journal*, 20(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/10429247.2008.11431753>
- Lee, C. K. i Al-Hawamdeh, S. (2002). Factors impacting knowledge sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 1(1), 49–56. <https://doi.org/10.1142/S0219649202000169>
- Levitt, B. i March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Łuźniak-Piecha, M. (2009). Kontrakt psychologiczny i postrzegane wsparcie organizacyjne jako kluczowe elementy budowania zaangażowania organizacyjnego. Przegląd koncepcji badawczych. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 2(12), 83–97.
- Łuźniak-Piecha, M. (2019). *Idealne dzieci, ale nieidealni podwładni*. Centrum Prasowe i Spraw Publicznych Uniwersytetu SWPS. <https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/20579-idealne-dzieci-ale-nieidealni-podwladni>
- Łuźniak-Piecha, M., Nowicka, M. i Goroszkiewicz, M. (2017). Wyższe uczelnie jako inkubatory partycypacyjności, czyli o edukacji akademickiej jako wspólnym przedsięwzięciu Studenta i Uczelni. *Studia Społeczne*, 19, 59–70. Wyższa Szkoła Menedżerska.
- Mądrzycki, T. (1977). *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Melosik, Z. i Śliwerski, B. (red.) (2010). *Edukacja alternatywna w XXI wieku*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Noor, N. H. M., Hajar, S. A. B. i Idris, M. A. (2015). The determinant of nonprofit external and internal effectiveness: The role of knowledge sharing, collaborative culture, and beneficiary participation. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(5), 459–474. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1076550>
- Preacher, K. J. i Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <http://dx.doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M. i Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- Ragsdell, G., Espinet, E. O. i Norris, M. (2014). Knowledge management in the voluntary sector: a focus on sharing project know-how and expertise. *Knowledge Management Research and Practice*, 12(4), 351–361. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.21>
- Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ryg, M. A. i Kramer, E. (2015). Reconstructing Dewey, techne, and educational experience in the University. *The Journal of School & Society*, 2(1), 19–27.
- Von Krogh, G. (2011). Knowledge sharing in organizations: The role of communities. W M. Easterby-Smith i M. A. Lyles (red.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (s. 403–432). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119207245.ch19>
- Wentzel, K. R., Battle, A., Russell, S. L. i Looney, L. B. (2010). Social supports from teachers and peers as predictors of academic and social motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 35(3), 193–202. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2010.03.002>
- Wilson, J. M., Goodman, P. S. i Cronin, M. A. (2007). Group learning. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1041–1059. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585724>
- Yu, A. i Humphreys, P. (2013). From measuring to learning? – Probing the evolutionary path of IC research and practice. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 26–47. <https://doi.org/10.1108/14691931311289002>

**Magdalena Łuźniak-Piecha** jest doktorem psychologii, wykłada na Uniwersytecie SWPS. Specjalizuje się w społecznej psychologii organizacji. Bada i wdraża systemy wspierające efektywność podejmowania decyzji menedżerskich. W spektrum jej zainteresowań naukowych są zarządzanie inkluzywne oraz rozwój i diagnoza kultur organizacyjnych w organizacjach wielonarodowych. Píše podręczniki e-learningowe, regularnie komentuje najnowsze fenomeny i zjawiska społeczne w programach publicystycznych TVN i TVN24BiS. Prowadzi webinar „Organising Hope” w ramach współpracy pomiędzy Wydziałem Nauk Społecznych Uniwersytetu SWPS i Game-changers Academy.

**Agnieszka Golińska** jest doktorem psychologii i absolwentką zarządzania. Pracuje jako adiunkt na Uniwersytecie SWPS i prowadzi zajęcia na studiach podyplomowych Psychologia dla Menedżerów w Szkole Wyższej Handlowej w Warszawie. Prowadzi badania m.in. w zakresie zachowań organizacyjnych oraz akulturacji psychologicznej. Interesują ją losy menedżerów oraz profesjonalistów, którzy zdecydowali się na emigrację. Zajmuje się także tworzeniem programów ewaluacji i rozwoju kompetencji na podstawie metody Assessment i Development Center. Ma na koncie projekty badawcze realizowane m.in. w Wielkiej Brytanii, Polsce, Meksyku oraz USA. Prowadzi webinar „Rozmowy z liderami” w ramach Strefy Zarządzania Uniwersytetu SWPS.

**Katarzyna Żukowska** jest psychologiem. W pracy naukowej koncentruje się na zastosowaniach psychologii w interwencjach terapeutycznych. Brała udział w międzynarodowych projektach w Stanach Zjednoczonych i Szwecji. Ma doświadczenie w prowadzeniu badań naukowych i rynkowych. Obecnie jej zainteresowania naukowe dotyczą badań organizacyjnych i marketingowych.

**Jakub Brdulak** jest doktorem habilitowanym, profesorem w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz Pełnomocnikiem Rektora ds. Uczelnianego Systemu Zarządzania Jakością SGH, polskim delegatem do Bologna Follow-Up Group – Quality Assurance w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (European Higher Education Area) w latach 2018–2024. Jest również członkiem zarządu Fundacji na rzecz Jakości Kształcenia przy KRASP oraz Polskiej Komisji Akredytacyjnej, Ekspertem MEiN w programach „Akredytacje zagraniczne” i „Mistrzowie dydaktyki” a także autorem wielu publikacji poświęconych tematyce zarządzania wiedzą, innowacjom i jednostkom szkolnictwa wyższego.

**Mikołaj Rogiński** jest doktorem nauk o zarządzaniu, adiunktem na Uniwersytecie SWPS. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół firm i projektów IT oraz wykorzystania rozwiązań informatycznych w organizacjach. Prowadził badania dotyczące Wikipedii i otwartego oprogramowania. Interesuje się również organizacjami tworzącymi tzw. otwartą wiedzę (np. Wikipedia, OpenStreetMap) a także społecznościami wirtualnymi.

**Agnieszka Nieznańska-Cwynar** jest doktorem psychologii, adiunktem w Wyższej Szkole Bankowej w Warszawie i wykładowcą na Uniwersytecie SWPS. Koordynuje rozwój oferty programowej WSB w Warszawie, wcześniej Uniwersytetu SWPS. W centrum jej zainteresowań jest rozwój studenta i jakość kształcenia.



## POLECAMY

Państwowy Instytut Badawczy NASK,  
*FOMO 2022. Polacy a lęk przed odłączeniem – raport z IV edycji badań*

Tegoroczny raport koncentruje się na FOMO w kontekście stresu, przeciążenia informacją, ale również na umiejętności korzystania z nowych mediów. Poza porównaniem teoretycznego ujęcia zjawiska w literaturze naukowej przed, w trakcie i po pandemii, opracowanie prezentuje zmiany w skali: występowania lęku przed odłączeniem (również w perspektywie danych demograficznych – płci, wieku, miejsca zamieszkania), powiązań z uzależnieniem od telefonów i zaangażowaniem w media społecznościowe.

Opis pochodzi ze strony: <https://www.nask.pl/pl/aktualnosci/5138,FOMO-2022-Polacy-a-lęk-przed-odlaczeniem-raport-z-IV-edycji-badan.html>

Raport do pobrania na stronie: „FOMO 2022. Polacy a lęk przed odłączeniem” – raport z IV edycji badań – Aktualności – NASK



Marek  
Rocki

# Kategoryzacja uczelni należących do Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w świetle danych o trzech rocznikach absolwentów

## Categorization of universities belonging to the Conference of Rectors of Academic Schools in Poland in the light of data on three years of graduates

### Abstract

The paper describes the options for deeper analysis of the categorization of universities belonging to the Conference of Rectors of Academic Schools in Poland and universities associated with this conference, due to the available data on three years of graduates. The categorization uses two selected synthetic indicators determined in the nationwide system of monitoring the economic fate of graduates. The combinations of the values of these indicators make it possible to distinguish the category of universities whose graduates are assessed differently by employers. The availability of data on the three years of graduates makes it possible to verify the previous categorization. Additional possibilities of inference about changes in the categories of individual universities were also described. The results of categorization for the year 2016 compared to the results obtained for the years 2014 and 2015 confirm the assumption that the identity of the university has a significant impact on the economic fate of graduates. At the same time, the summary of the results obtained for three years indicates the short-term stability of the categorization, or in other words, the lack – apart from a dozen or so exceptions – of significant changes in the categorization.

**Keywords:** graduates, fields of study, universities, economic fate of graduates, university categorization

---

### Wprowadzenie

---

Ostatnio wskazano (Rocki, 2022) na możliwość kategoryzowania uczelni ze względu na wybrane syntetyczne wskaźniki udostępniane od kilku lat w Ogólnopolskim systemie monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych ([www.ela.nauka.gov.pl](http://www.ela.nauka.gov.pl); obecnie – marzec 2023 r. – dostępne są dane dla roczników 2014–2020). Wskaźniki te to: względny wskaźnik bezrobocia (WWB) oraz względny wskaźnik zarobków (WWZ). Zgodnie z ich definicjami i sposobem obliczania (*Materiały informacyjne...*, b.d.) WWB wynoszący 1 oznacza, że zagrożenie bezrobociem w danej grupie absolwentów jest równe przeciętnemu w powiatach ich zamieszkiwania, WWZ wynoszący 1 zaś wskazuje, że wynagrodzenia absolwentów są równe średniej w powiatach ich zamieszkiwania. W przywołanych analizach przyjęto, że bazową grupą są uczelnie, dla których absolwenci uzyskują  $WWB < 1$  i  $WWZ < 1$ . Inne kombinacje wartości tych wskaźników pozwalają wyodrębnić grupy uczelni lepszych i gorszych od bazowych.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników kategoryzacji sporządzonej na podstawie danych o trzech rocznikach absolwentów: 2014, 2015 i 2016. We wcześniejszych analizach uczelni akademickich (Rocki, 2022) uwzględniających

roczniki 2014 i 2015 wskazano, że na ekonomiczne losy absolwentów ma wpływ tożsamość uczelni definiowana przynależnością do konferencji rektorów. Uwzględnienie kolejnego, trzeciego rocznika (2016) powinno pozwolić na weryfikację tej hipotezy. Omawiane będą wyniki kategoryzacji uczelni prowadzących jednolite studia magisterskie oraz studia II stopnia.

Ze względu na zmiany w prawie dotyczące określenia „uczelnia akademicka”<sup>1</sup> przyjęto, że zaprezentowane zostaną wyniki dla uczelni członkowskich i stowarzyszonych Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP). Do KRASP (b.d.) należy obecnie 109 szkół wyższych, a 8 ma status uczelni stowarzyszonych. Zgodnie z danymi Konferencji Akademickich Szkół Polskich (por. KRASP, 2019; KRASP, 2021) funkcjonują następujące konferencje rektorów: uniwersytetów (KRUP, 20 uczelni), uczelni technicznych, w tym morskich (KRPUT, 21), uczelni rolniczych i przyrodniczych (KRURiP, 6), uczelni pedagogicznych (KRUPed, 5), uczelni ekonomicznych (KRUE, 5), uczelni medycznych (KRAUM, 9), uczelni artystycznych (KRUA, 19, a w tym: 8 muzycznych, 7 sztuk pięknych, 3 teatralne oraz jedna prowadząca kierunki muzyczne oraz z zakresu sztuk pięknych), uczelni wychowania fizycznego (KRAWF, 6), uczelni wojskowych i uczelni służb państwowych (KRPUW, 5). Do KRASP należą także 3 uczelnie teologiczne. W KRASP działa też Konferencja Rektorów Akademickich Uczelni Niepublicznych, ale nie ma ona charakteru branżowego.

Dla ułatwienia lektury, w przypadku zmian nazw zastosowano nazwy uczelni obowiązujące w 2022 roku.

### **Źródło danych i wskaźniki wykorzystywane w analizach**

Dane do omawianej kategoryzacji pochodzą z Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów (dalej system ELA; *Materiały informacyjne*, b.d.) realizowanego na zlecenie Ministerstwa Edukacji i Nauki. Wykorzystuje on informacje z ZUS w połączeniu ze znajdującymi się w systemie POL-on. Dane dostępne obecnie w systemie ELA obejmują roczniki 2014–2020. Do badań wybrane zostały roczniki 2014–2016, dla których są informacje zarówno z pierwszego, jak i z piątego roku po uzyskaniu dyplomu<sup>2</sup>. Dzięki temu możliwa

jest analiza tego, czy i jak zmienia się przeciętna ocena absolwentów przez pracodawców. Oczywiście na sytuację na rynku pracy ma także wpływ praca studentów przed studiami i podczas studiów (por. Andrews i Higson, 2008; Okay-Somerville i Scholarios, 2015; Rocki, 2021). Wiąże się to jednak bardziej z absolwentami poszczególnych programów i trybami studiów niż z analizami, które są prowadzone na poziomie uczelni.

Podstawową jednostką w systemie ELA jest grupa osób, która w danym roku otrzymała dyplom studiów I lub II stopnia lub jednolitych studiów magisterskich<sup>3</sup> w pewnej uczelni na danym kierunku i w określonym trybie (grupy te są definiowane jednoznacznie poprzez numer w systemie POL-on). Należy tu wskazać, że chociaż informacje z ZUS zbierane w systemie ELA dotyczą ogółu absolwentów uczelni, to udostępniane w systemie ELA nie obejmują wszystkich charakterystyk dotyczących absolwentów, bowiem dla zachowania anonimowości prezentowane są jedynie te dotyczące grup liczących co najmniej 10 osób<sup>4</sup>.

Spośród dostępnych w systemie ELA charakterystyk dotyczących ekonomicznych losów absolwentów wybrano dwa wskaźniki, które mają charakter syntetyczny i pozwalają na ocenę sytuacji absolwentów na rynku pracy w oderwaniu od miejsca zamieszkania. Są to:

- względny wskaźnik bezrobocia (WWB), odpowiadający ryzyku bezrobocia przeciętnego absolwenta w stosunku do stopy bezrobocia w jego powiecie zamieszkania; ryzyko bezrobocia jest definiowane jako średni procent miesięcy w okresie objętym badaniem, w których absolwenci byli zarejestrowani jako bezrobotni;
- względny wskaźnik zarobków (WWZ), zdefiniowany jako poziom zarobków przeciętnego absolwenta w stosunku do zarobków w jego powiecie zamieszkania.

Wskaźniki te są obliczane w systemie ELA dla każdej grupy absolwentów, a następnie agregowane tak, by przedstawiały informacje o uczelniach. Szczegółowe definicje i sposób obliczania wskaźników prezentuje publikacja *Materiały informacyjne...* (b.d., s. 26 i 28).

Wykorzystane zostaną informacje o wartościach WWB i WWZ po pierwszym i po piątym roku od uzyskania dyplomu (pomiar 1. lub P1 oraz odpowiednio

<sup>1</sup> Do 2018 r. uczelniami akademickimi były te, w których co najmniej jedna jednostka organizacyjna posiadała prawo do nadawania stopnia naukowego doktora (Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (sejm.gov.pl), art. 2 pkt 22). Obecnie uczelnia akademicka jest taka, która posiada kategorię A+, A lub B+ w co najmniej jednej dyscyplinie naukowej lub artystycznej (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (sejm.gov.pl), art. 14).

<sup>2</sup> Z założenia w systemie ELA są dostępne dane o danej grupie (a więc o każdej grupie) absolwentów dotyczące kolejnych pięciu lat od roku uzyskania dyplomu.

<sup>3</sup> W systemie ELA przez stopnie studiów rozumie się: studia I stopnia, studia II stopnia oraz jednolite studia magisterskie (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (sejm.gov.pl), art. 64).

<sup>4</sup> To ograniczenie nie ma oczywiście wpływu na prezentowane wyniki kategoryzacji.

pomiar 5. lub P5). Pozwala to na zbadanie zmian sytuacji absolwentów na rynku pracy. Ponieważ obecnie (wiosna 2023) dane o piątym pomiarze są dostępne dla absolwentów, którzy otrzymali dyplomy w latach 2014, 2015 i 2016, to kategoryzacja obejmie te trzy roczniki, a jednocześnie możliwa będzie analiza różnic między tymi rocznikami.

Dane dotyczą ogółem 473 938 absolwentów roczników 2014–2016. Kategoryzacja obejmuje uczelnie, które mają absolwentów we wszystkich trzech rocznikach<sup>5</sup>, w rozbiciu na dwie grupy: uczelnie prowadzące studia II stopnia (absolwenci w 96,60% zarejestrowani w ZUS) oraz uczelnie prowadzące jednolite studia magisterskie (odpowiednio 93,54%<sup>6</sup>). Oczywiście znacząca część uczelni prowadzi jednocześnie studia II stopnia i jednolite studia magisterskie, co powoduje, że nazwy poszczególnych uczelni powtarzają się we wspomnianych grupach.

W prezentowanych dalej tabelach określenie „uczelnia” należy rozumieć jako instytucję prowadzącą studia na danym poziomie w określonym pomiarze, uczelnia może być bowiem rozpatrywana jako prowadząca studia jednolite magisterskie i studia II stopnia<sup>7</sup>.

## Kryteria kategoryzacji uczelni

Z definicji wybranych wskaźników wynika, że wartości WWB mniejsze niż 1 oznaczają, że absolwenci są zagrożeni bezrobociem w mniejszym stopniu niż przeciętne zagrożenie w powiatach ich zamieszkania, a wartości WWZ mniejsze niż 1 oznaczają, że ich przeciętne wynagrodzenia są niższe niż w powiatach ich zamieszkania. Jak już wspomniano w Rocki

(2022), przyjęto, że bazową grupą są uczelnie, których absolwentów charakteryzują takie właśnie wartości wskaźników ( $WWB < 1$  i  $WWZ < 1$ ).

Przyjmuje się, że inne kombinacje wartości wskaźników pozwalają wyodrębnić uczelnie lepsze i gorsze od bazowych. I tak uczelnie, w których przypadku  $WWZ > 1$  i jednocześnie  $WWB < 1$ , określane są jako lepsze i odpowiednio uczelnie, w których przypadku  $WWB > 1$  oraz  $WWZ < 1$  jako gorsze niż bazowe. Dla domknięcia klasyfikacji przyjęto, że lepsze wartości wskaźników to  $WWB \leq 1$  przy  $WWZ > 1$  oraz  $WWB < 1$  przy  $WWZ \geq 1$ . Odpowiednio przyjęto, że gorsze wartości to także  $WWB = WWZ = 1$ . W dalszej części tekstu uczelnie bazowe są określane jako kategoria B, uczelnie lepsze – kategoria L, a gorsze – kategoria G.

Należy dodać, że istnieje jeszcze jedna (mało liczna) grupa takich uczelni, dla których przy  $WWB > 1$  występują wartości  $WWZ \geq 1$ . Ponieważ nie jest intuicyjnie jasne to, jak interpretować sytuację grup absolwentów, w których przypadku wysokie relatywne zagrożenie bezrobociem towarzyszy wysokim relatywnie wynagrodzeniom<sup>8</sup>, to uczelnie takie będą określane jako osobliwe. Tak zdefiniowaną kategoryzację ilustruje schemat 1.

Proponowana kategoryzacja<sup>9</sup> ma charakter dynamiczny, ponieważ wystąpienie danej uczelni w danej kategorii (dla danego rocznika) jest związane z określonym pomiarem. Wobec tego wzięcie pod uwagę pomiaru 1. i 5. pozwala na analizę przesunięć uczelni pomiędzy kategoriami wskazanymi w schemacie 1.

Biorąc to pod uwagę, przyporządkowano poszczególnym grupom uczelni symbole kategorii według schematu 2.

### Schemat 1

Kategorie uczelni ze względu na wartości WWB i WWZ

	WWB < 1	WWB = 1	WWB > 1
WWZ > 1	L	L	Osobliwe
WWZ = 1	L	G	Osobliwe
WWZ < 1	B	B	G

Źródło: opracowanie własne.

### Schemat 2

Oznaczenia kategorii uczelni w ujęciu dynamicznym

Kategoria		w pomiarze 5.		
		G	B	L
w pomiarze 1.	G	G → G	G → B	G → L
	B	B → G	B → B	B → L
	L	L → G	L → B	L → L

Źródło: opracowanie własne.

<sup>5</sup> Istnieją (nieliczne) uczelnie, w których przypadku są dostępne dane tylko o jednym z roczników, a wynika to z założeń funkcjonowania systemu monitorowania ekonomicznych losów absolwentów, a także z braku danych w systemie POL-on (dotyczy to np. studiów II stopnia na Uniwersytecie Medycznym w Białymstoku).

<sup>6</sup> Najmniej absolwentów studiów jednolitych magisterskich zarejestrowanych w ZUS ma Chrześcijańska Akademia Teologiczna. Najliczniejszą grupę uczelni o niskim stopniu rejestracji absolwentów w ZUS (pomiędzy 72% a 90%) stanowią uczelnie medyczne kształcące relatywnie wielu obcokrajowców.

<sup>7</sup> Poszczególne uczelnie występują zarówno w pierwszym, jak i w piątym pomiarze, ale mogą być (często są) inaczej skategoryzowane.

<sup>8</sup> Dla studiów jednolitych magisterskich rocznika 2015 w 1. pomiarze jest to Politechnika Warszawska (30 absolwentów), a w 5. pomiarze dla rocznika 2016 absolwenci Akademii Leona Koźmińskiego (195 osób). Dla studiów II stopnia w pomiarze 5. są to grupy absolwentów Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania z Warszawy (rocznik 2014, 55 osób) i Akademii Finansów i Biznesu Vistula (rocznik 2015, 133 osoby).

<sup>9</sup> Kategoryzację można także sporządzić, uwzględniając liczbę absolwentów uczelni przypisanych do poszczególnych kategorii, ponieważ jednak (por. Rocki, 2022) istnieje wysoka korelacja między udziałami liczonymi dla uczelni a udziałami liczonymi dla absolwentów, to dalsze analizy będą prezentowały wyniki obliczeń dla uczelni.

W tabelach 1–3 przedstawiono udziały poszczególnych kategorii dla uczelni członkowskich i stowarzyszonych w KRASP (ogółem dla studiów jednolitych magisterskich i II stopnia) dla kolejnych trzech roczników.

Dane w tabelach wskazują na zasadnicze podobieństwo wyników kategoryzacji dla trzech analizowanych roczników absolwentów.

**Tabela 1**  
Syntetyczne wyniki kategoryzacji dla rocznika 2014 (%)

Kategoria		w pomiarze 5.		
		G	B	L
w pomiarze 1.	G	7,55	35,85	10,06
	B	1,26	23,90	17,61
	L	0	0	3,77

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2**  
Syntetyczne wyniki kategoryzacji dla rocznika 2015 (%)

Kategoria		w pomiarze 5.		
		G	B	L
w pomiarze 1.	G	7,55	36,48	5,66
	B	1,26	25,79	20,13
	L	0	0	2,52

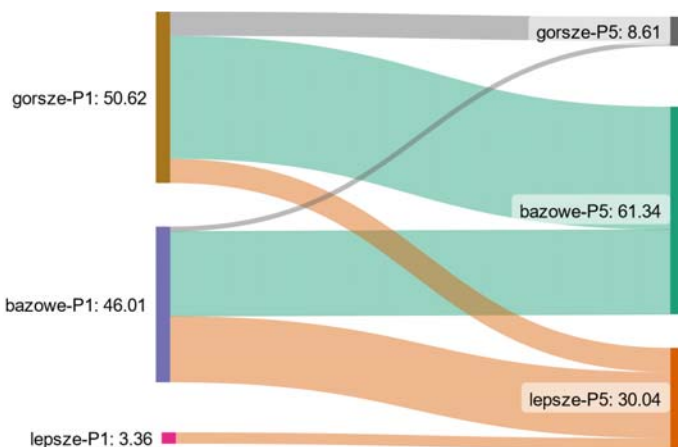
Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3**  
Syntetyczne wyniki kategoryzacji dla rocznika 2016 (%)

Kategoria		w pomiarze 5.		
		G	B	L
w pomiarze 1.	G	6,29	36,48	5,66
	B	1,89	25,16	20,75
	L	0	0	3,77

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 1**  
Wykres strumieniowy zmian w liczbie uczelni w poszczególnych kategoriach



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1 ilustruje przesunięcia, jakie zaszły pomiędzy pomiarem 1. a 5. dla trzech roczników łącznie (na wykresie nazwy kategorii połączone z pomiarami):

- na 61,34% uczelni w kategorii B w pomiarze 5. składają się podmioty, które miały tę kategorię w pomiarze 1. (stanowiły one 25,0%), ale także uczelnie, które w pomiarze 1. miały kategorię G (36,34%);
- jednocześnie do kategorii L z kategorii B przeszło 19,54%, a z kategorii G kolejne 7,14% podmiotów, znacząco powiększając liczbę uczelni w tej kategorii (z 3,36% na 30,04%).

Należy jednak odnotować, że chociaż z 50,62% uczelni w kategorii G w pomiarze 1. w pomiarze 5. pozostało w tej kategorii tylko 8,61% uczelni, to pojawiły się w tej kategorii w pomiarze 5. uczelnie stanowiące 1,47%, które w pomiarze 1. miały kategorię B.

Wykres wskazuje na – przeciętnie rzecz biorąc – poprawiającą się sytuację absolwentów na rynku pracy. Tezę taką potwierdzają wyniki szczegółowe omawiane w dalszej części tekstu.

## Omówienie wyników

Listy uczelni według poszczególnych kategorii i stopni studiów przedstawiono w aneksie. W tym miejscu zostaną omówione zasadnicze wyniki kategoryzacji uczelni prowadzących jednolite studia magisterskie i studia II stopnia przy wzięciu pod uwagę tożsamości uczelni określonej przynależnością do konferencji rektorów poszczególnych typów uczelni. Używane będą tu nazwy uczelni obowiązujące w 2022 roku.

Trzeba zaznaczyć, że niektóre uczelnie (ze względu na różnorodność prowadzonych kierunków studiów) mają niejednoznaczną tożsamość, bo ich rektorzy należą do dwóch lub trzech konferencji branżowych. Na przykład Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach: KRUE i KRUP, Uniwersytet Zielonogórski: KRUP, KRPUT i KRAUM. Z tego powodu, w szczególności:

- uczelnie wojskowe należące jednocześnie do KRPUT klasyfikowano jako KRPUT;
- uczelnie stowarzyszone z KRPUT, a nienależące do innych konferencji sklasyfikowano jako KRPUT.

W omówieniu wyników kategoryzacji skoncentrowano się na wskazaniu uczelni mających jednakową kategorię dla wszystkich trzech roczników. Trzeba przy tym podkreślić, że wśród badanych uczelni nie ma przypadków uzyskania kategorii L→G oraz L→B.

I tak, kategorię L dla trzech roczników mają dla studiów II stopnia: Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych, Szkoła Główna Handlowa oraz stowarzyszona z KRPUT Szkoła Główna Służby Pożarniczej. Kategorię L spośród uczelni niezwiązanych z KRASP ma tylko Warszawska Wyższa Szkoła Informaty-

ki. Dodajmy, że kategorię L dla studiów I stopnia ma jedynie Wyższa Szkoła Zarządzaniem Środowiskiem w Tucholi.

Kategorię B→L utrzymuje dla trzech roczników studiów II stopnia 7 (spośród 21) uczelni technicznych należących do KRPUT: Akademia Górniczo-Techniczna, Politechnika Gdańska, Politechnika Łódzka, Politechnika Poznańska, Politechnika Warszawska, Politechnika Wrocławska, Wojskowa Akademia Techniczna oraz Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie stowarzyszona z KRPUT. Ponadto kategorie tę dla studiów II stopnia mają: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Uniwersytet Warszawski, uniwersytety ekonomiczne w Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu, a także Collegium Civitas.

W przypadku jednolitych studiów magisterskich kategorię B→L mają uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Warszawski oraz wszystkie uczelnie medyczne należące do KRAUM: Gdański Uniwersytet Medyczny, Pomorski Uniwersytet Medyczny, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Uniwersytet Medyczny w Poznaniu, Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu, Śląski Uniwersytet Medyczny oraz Warszawski Uniwersytet Medyczny.

Stabilną kategorię B uzyskały dla trzech roczników studiów jednolitych magisterskich uczelnie związane z naukami teologicznymi: Akademia Katolicka, Chrześcijańska Akademia Teologiczna, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II oraz uczelnie aktorskie: Akademia Sztuk Teatralnych w Krakowie i Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna w Łodzi.

Dla studiów II stopnia kategorię tę utrzymują akademie muzyczne w Bydgoszczy, Łodzi, Poznaniu, Katowicach, Krakowie, Wrocławiu i Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina. Ponadto uniwersytety: Gdański, Łódzki i Wrocławski, dwie uczelnie medyczne: Pomorski Uniwersytet Medyczny i Uniwersytet Medyczny w Poznaniu, a także Akademia Pedagogiki Specjalnej, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku. Spośród uczelni niepublicznych stabilną kategorię B mają Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica z Płocka i Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu.

Zadna z analizowanych uczelni nie otrzymała stabilnej dla trzech roczników kategorii B→G.

W przypadku kategorii G→L stabilnie dla trzech roczników klasyfikują się: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski dla studiów jednolitych magisterskich oraz kilka politechnik dla studiów II stopnia. Są to politechniki: Krakowska, Lubelska, Rzeszowska, Śląska, Świętokrzyska oraz Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny i Lotnicza Akademia Wojskowa.

W najliczniejszej kategorii G→B, także wskazującej na poprawę ekonomicznych losów absolwentów stabilnie dla trzech roczników absolwentów studiów II stopnia sklasyfikowana jest grupa uniwersytetów: Katolicki Uniwersytet Lubelski, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Uniwersytet Śląski, Uniwersy-

tet Opolski, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet w Białymstoku, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Uniwersytet Zielonogórski, a także Uniwersytet Papieski w Krakowie. Ponadto kategorię G→B dla trzech roczników absolwentów studiów II stopnia uzyskują: Akademia Sztuki w Szczecinie i Uniwersytet Artystyczny w Poznaniu, politechniki: Białostocka, Koszalińska, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu. Spośród uczelni pedagogicznych kategorię tę mają Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie i Akademia Ignatianum, a spośród przyrodniczych Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu i Uniwersytet Rolniczy w Krakowie. Kategorie tę dla studiów II stopnia mają także stabilnie akademie wychowania fizycznego w Katowicach, Krakowie i Wrocławiu.

W przypadku jednolitych studiów magisterskich kategorię G→B dla trzech roczników mają trzy uniwersytety: Łódzki, Szczeciński i Śląski, dwie uczelnie przyrodnicze: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego i Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu (dotyczy to kierunku weterynaria), a także Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach.

Kategorię G dla trzech roczników mają akademie sztuk pięknych w Łodzi i Warszawie dla studiów II stopnia oraz Uniwersytet Rzeszowski dla jednolitych studiów magisterskich.

Podsumowując powyższe omówienie można zauważyć, że większość – spośród uczelni należących do KRASP lub stowarzyszonych z KRASP – ma taką samą kategorię dla każdego z trzech roczników absolwentów. Na przykład dla studiów II stopnia spośród 20 uczelni należących do KRUP 15 ma kategorię G→B, spośród 21 związanych z KRPUT 6 ma kategorię G→L, a 8 kategorie B→L, a wśród należących do KRUA 8 spośród 19 ma kategorię B. Dla studiów jednolitych magisterskich wszystkie uczelnie należące do KRAUM mają kategorię B→L. Z jednej strony potwierdza to poprawność przyjętej metodologii, a z drugiej dowodzi, że szybkie zmiany kategorii są trudne.

Wśród badanych uczelni dla trzech roczników absolwentów nie występują ścieżki zmian kategorii takie jak od kategorii G poprzez G→B do B, od G poprzez G→L do L, albo B, B→L, L. Należy jednak odnotować jeden przypadek zmian negatywnych dotyczący Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej w Łodzi, która dla rocznika 2014 miała kategorię B, dla rocznika 2015 B→G, by dla rocznika 2016 spaść do kategorii G.

Warto też odnotować kilkanaście przypadków powolnych zmian na korzyść. I tak sekwencja kategorii G – G→B – G→B dla kolejnych roczników związana jest z absolwentami Akademii Sztuk Pięknych we Wrocławiu (studia II stopnia), Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. J. Długosza w Częstochowie (także studia II st.), Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach (studia II st.) oraz Uniwersytetu Opolskiego (jednolite studia magisterskie). Z kolei sekwencja B – B→L – B→L

związana jest z Uczelnią Łazarskiego (studia II st.), sekwencja B – B – B → L z Warszawskim Uniwersytem Medycznym (studia II st.) oraz Wyższą Szkołą Gospodarki w Bydgoszczy (studia II st.). Przejście od kategorii G → B dla rocznika 2014 do kategorii B dla dwóch kolejnych roczników odnotowują: Krakowska Akademia im. A. F. Modrzewskiego i Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego (w obu przypadkach studia II stopnia), natomiast z kategorii G → B dla roczników 2014 i 2015 do kategorii B Akademia Morska w Szczecinie, Uniwersytet Szczeciński oraz Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie (wszystkie dla studiów II stopnia) oraz Akademia Pedagogiki Specjalnej (studia jednolite magisterskie).

Przejścia do kategorii L dotyczą Politechniki Opolskiej (studia II stopnia, sekwencja kategorii G → B, G → B, G → L) oraz Uniwersytetu Techniczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy (studia II stopnia) i Uniwersytetu Mikołaja Kopernika (studia jednolite magisterskie) – w obu ostatnich przypadkach sekwencja kategorii to G → L, B → L, B → L.

## Podsumowanie

Uwzględnienie w kategoryzacji trzeciego rocznika absolwentów potwierdza ogólnie pozytywny obraz polskich uczelni akademickich: w znaczącej części absolwenci dostosowują się do oczekiwań pracodawców, uzyskując 5 lat po zakończeniu studiów wynagrodzenia przeciętnie lepsze niż bezpośrednio po studiach i będąc jednocześnie mniej zagrożonymi bezrobociem. W znaczącej części przypadków nie oznacza to jednak wynagrodzeń przeciętnie wyższych

niż w powiatach zamieszkania i zagrożenia bezrobociem mniejszego niż w tych powiatach. Należy przy tym podkreślić, że chodzi o powiaty zamieszkania a nie miejsce studiowania.

Wyniki kategoryzacji potwierdzają też, że na wartości wskaźników WWB i WWZ, a w konsekwencji na uzyskaną kategorię istotny wpływ ma tożsamość uczelni (przez tożsamość uczelni rozumiemy tu przynależność do konferencji rektorów poszczególnych typów uczelni) wydającej dyplom.

O ile osiągnięcia na rynku pracy przeciętnego absolwenta danej uczelni w istotny sposób są uwarunkowane jej typem, o tyle w przypadku uczelni, która ma dużą liczbę kierunków i tysiące studentów, losy absolwentów są istotnie zróżnicowane. Z tego powodu dalsze prace dotyczące kategoryzacji nie tylko powinny wynikać z uzyskania danych o kolejnych rocznikach absolwentów, ale także mogą być związane z analizą poszczególnych kierunków (grup kierunków) studiów. Jak się wydaje, bogactwo oferty dydaktycznej wynikające ze zniesienia tak zwanej ministerialnej listy kierunków studiów daje podstawy do analiz związanych z tym, że wiele kierunków studiów występuje w uczelniach różnego typu. Jednocześnie jednoimienne kierunki studiów są oferowane przy przyporządkowaniu do różnych dziedzin nauki. Na przykład turystyka i rekreacja jest klasyfikowana jako kierunek związany z naukami medycznymi i naukami o zdrowiu, naukami społecznymi, naukami rolniczymi albo naukami ścisłymi i przyrodniczymi.

Na koniec trzeba jeszcze raz podkreślić, że wyniki zaproponowanej kategoryzacji dotyczą uczelni, ale wynikają z ekonomicznych losów przeciętnych absolwentów poszczególnych uczelni.

## Aneks. Kategoryzacja uczelni

W prezentowanych tabelach:

- wskazano konferencję rektorów, do której należy dana uczelnia oraz rok, dla którego uzyskana jest kategoria; pogrubieniem wyróżniono uczelnie o stabilnej kategoryzacji dla trzech roczników;
- używane są nazwy, jakie uczelnie nosiły w roku 2022.

## 1. Studia jednolite magisterskie<sup>10</sup>

### 1.1. Uczelnie kategorii G

KRUP	Uniwersytet Rzeszowski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (2014, 2015)
KRUP	Katolicki Uniwersytet Lubelski (2014)
KRUP	Uniwersytet Opolski (2014)
KRUP	Uniwersytet Gdański (2015)
KRUP	Uniwersytet w Białymstoku (2015)

<sup>10</sup> W przypadku studiów jednolitych magisterskich pominięto kategoryzowanie Politechniki Warszawskiej ze względu na to, że w badanych rocznikach były to grupy absolwentów, które kończyły studia w ponadplanowej liczbie semestrów.



## Kategoryzacja uczelni należących do KRASP...

KRUP	Uniwersytet Wrocławski (2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi (2014, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku (2014)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie (2015)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Krakowie (2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu (2016)
	Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego (2014, 2015)
	Uczelnia Łazarskiego (2016)

### 1.2. Uczelnie kategorii G→B

KRUP	<b>Uniwersytet Łódzki (2014, 2015, 2016)</b>
KRUP	<b>Uniwersytet Szczeciński (2014, 2015, 2016)</b>
KRUP	<b>Uniwersytet Śląski (2014, 2015, 2016)</b>
KRUP	Katolicki Uniwersytet Lubelski (2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza (2014, 2016)
KRUP	Uniwersytet Gdański (2014, 2016)
KRUP	Uniwersytet w Białymstoku (2014, 2016)
KRUP	Uniwersytet Opolski (2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Wrocławski (2014, 2015)
KRUP	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego (2014)
KRUP	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (2016)
KRUA	<b>Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach (2014, 2015, 2016)</b>
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Krakowie (2014, 2015)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku (2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu (2014)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi (2015)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie (2016)
KRUPed	Akademia Pedagogiki Specjalnej (2014, 2015)
KRURiP	<b>Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego (2014, 2015, 2016)</b>
KRURiP	<b>Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu (2014, 2015, 2016)</b>
KRURiP	Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie (2015, 2016)
	Akademia Leona Koźmińskiego (2014, 2015)
	Uczelnia Łazarskiego w Warszawie (2014, 2015)
	Krakowska Akademia im. A. F. Modrzewskiego (2016)
	SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny (2016)

### 1.3. Uczelnie kategorii G→L

KRUP	<b>Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (2014, 2015, 2016)</b>
KRUP	Uniwersytet Mikołaja Kopernika (2014)
KRUP	SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny (2014)
KRURiP	Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie (2014)

### 1.4. Uczelnie kategorii B→G

KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie (2014)
KRUA	Akademia Teatralna w Warszawie (2016)

**1.5. Uczelnie kategorii B**

KRUP	Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Papieski Jana Pawła II (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego (2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza (2015)
KRUA	Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna w Łodzi (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Teatralnych w Krakowie (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu (2015)
KRUPed	Akademia Pedagogiki Specjalnej (2016)
	Chrześcijańska Akademia Teologiczna (2014, 2015, 2016)
	Akademia Katolicka w Warszawie (2014, 2015, 2016)

**1.6. Uczelnie kategorii B→L**

KRUP	Uniwersytet Jagielloński (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Warszawski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Mikołaja Kopernika (2015, 2016)
KRAUM	Gdański Uniwersytet Medyczny (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Pomorski Uniwersytet Medyczny (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Śląski Uniwersytet Medyczny (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Białymstoku (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Katowicach (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Lublinie (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Łodzi (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Poznaniu (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Warszawski Uniwersytet Medyczny (2014, 2015, 2016)
	SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny (2015)

**2. Studia II stopnia****2.1. Uczelnie kategorii G**

KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Krakowie (2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu (2014)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku (2015)
KRUA	Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna w Łodzi (2016)
KRUPed	Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza (2014)
KRURiP	Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach (2014)
KRAWF	Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie (2015)
	Chrześcijańska Akademia Teologiczna (2015)

**2.2. Uczelnie kategorii G→B**

KRUP	Katolicki Uniwersytet Lubelski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Jana Kochanowskiego (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego (2014, 2015, 2016)

## Kategoryzacja uczelni należących do KRASP...

KRUP	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Mikołaja Kopernika (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Opolski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Papieski Jana Pawła II (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Rzeszowski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Śląski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet w Białymstoku (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Zielonogórski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Szczeciński (2014, 2015)
KRUP	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza (2014)
KRUP	Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego (2014)
KRUP	Uniwersytet Jagielloński (2016)
KRPUT	Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Białostocka (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Koszalińska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Opolska (2014, 2015)
KRPUT	Akademia Morska w Szczecinie (2014, 2015)
KRPUT	Akademia Wojsk Lądowych (2015, 2016)
KRPUT	Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni (2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Częstochowska (2016)
KRURiP	Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie (2014, 2015, 2016)
KRURiP	Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu (2014, 2015, 2016)
KRURiP	Uniwersytet Rolniczy w Krakowie (2014, 2015, 2016)
KRURiP	Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach (2015, 2016)
KRURiP	Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu (2015, 2016)
KRUPed	Akademia Ignatianum (2014, 2015, 2016)
KRUPed	Akademia Pomorska (2014, 2015, 2016)
KRUPed	Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie (2014, 2015, 2016)
KRUPed	Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza (2015, 2016)
KRAUM	Śląski Uniwersytet Medyczny (2014, 2015)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Lublinie (2014, 2016)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Łodzi (2015)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuki w Szczecinie (2014, 2015, 2016)
KRUA	Uniwersytet Artystyczny w Poznaniu (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu (2015, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku (2014, 2016)
KRUA	Akademia Sztuk Pięknych w Krakowie (2014)
KRAWF	Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie (2014, 2015, 2016)
KRAWF	Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach (2014, 2015, 2016)
KRAWF	Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu (2014, 2015, 2016)
KRAWF	Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu (2014, 2016)
KRAWF	Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie (2014, 2016)

	Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie (2014, 2015)
	SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny (2015)
	Akademia im. A. Gieysztor filia VISTULI w Pułtusku (2015, 2016)*
	Krakowska Akademia im. A. F. Modrzewskiego (2014)

\* Ówczesnie Akademia Humanistyczna im. A. Gieysztor w Pułtusku. Włączona do Akademii Finansów i Biznesu Vistula jako filia.

### 2.3. Uczelnie kategorii G→L

KRPUT	Politechnika Rzeszowska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Świętokrzyska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Krakowska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Lubelska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Śląska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Częstochowska (2014, 2015)
KRPUT	Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy (2014)
KRPUT	Politechnika Opolska (2016)
KRURiP	Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu (2014)
KRPUW	Lotnicza Akademia Wojskowa (2014, 2015, 2016)
KRPUW	Akademia Sztuki Wojennej (2014)

### 2.4. Uczelnie kategorii B→G

KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Gdańsku (2016)
KRUA	Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna w Łodzi (2015)
KRPUT	Uniwersytet Morski w Gdyni (2015)
	Akademia Polonijna (2016)
	Chrześcijańska Akademia Teologiczna (2014)

### 2.5. Uczelnie kategorii B

KRUP	Uniwersytet Gdański (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Łódzki (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Wrocławski (2014, 2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Jagielloński (2014, 2015)
KRUP	Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego (2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza (2015, 2016)
KRUP	Uniwersytet Szczeciński (2016)
KRPUT	Uniwersytet Morski w Gdyni (2014, 2016)
KRPUT	Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni (2014)
KRPUT	Akademia Morska w Szczecinie (2016)
KRPUT	Akademia Wojsk Lądowych (2014)
KRUPed	Akademia Pedagogiki Specjalnej (2014, 2015, 2016)
KRUE	Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (2016)
KRAUM	Pomorski Uniwersytet Medyczny (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Poznaniu (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Gdański Uniwersytet Medyczny (2014, 2015)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Łodzi (2014, 2016)

## Kategoryzacja uczelni należących do KRASP...

KRAUM	Warszawski Uniwersytet Medyczny (2014, 2015)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu (2015)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny w Lublinie (2015)
KRAUM	Śląski Uniwersytet Medyczny (2016)
KRUA	Akademia Muzyczna w Bydgoszczy (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Muzyczna w Gdańsku (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Muzyczna w Katowicach (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Muzyczna w Krakowie (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Muzyczna w Łodzi (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Muzyczna w Poznaniu (2014, 2015, 2016)
KRUA	Akademia Muzyczna we Wrocławiu (2014, 2015, 2016)
KRUA	Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina (2014, 2015, 2016)
KRUA	Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna w Łodzi (2014)
KRAWF	Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu (2014, 2015, 2016)
KRAWF	Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu (2015)
KRPUT	Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni (2014)
KRPUW	Akademia Sztuki Wojennej (2016)
	Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu (2014, 2015, 2016)
	Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa (2014, 2015, 2016)
	Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica w Płocku (2014, 2015, 2016)
	Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu (2014, 2015, 2016)
	Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego (2015, 2016)
	Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy (2014, 2015)
	Akademia im. Gieysztor, filia VISTULI w Pułtusku (2014)
	Akademia Polonijna (2014, 2015)
	Akademia WSB (2015)
	Chrześcijańska Akademia Teologiczna (2016)
	Uczelnia Łazarskiego (2014)
	SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny (2016)
	Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie (2016)

### 2.6. Uczelnie kategorii B→L

KRUP	Uniwersytet Warszawski (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Akademia Górniczo-Hutnicza (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Gdańska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Łódzka (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Poznańska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Warszawska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Politechnika Wrocławska (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Wojskowa Akademia Techniczna (2014, 2015, 2016)
KRPUT	Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy (2015, 2016)
KRURiP	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego (2014, 2015, 2016)
KRUE	Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (2014, 2015)
KRUE	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (2014, 2015, 2016)

KRUE	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (2014, 2015, 2016)
KRUE	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (2014, 2015, 2016)
KRAUM	Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu (2014, 2016)
KRAUM	Warszawski Uniwersytet Medyczny (2016)
KRPUW	Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie (2014, 2015, 2016)
KRPUW	Akademia Sztuki Wojennej (2015)
	Collegium Civitas (2014, 2015, 2016)
	Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie (2014, 2015, 2016)
	Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej (2014, 2016)
	Akademia Leona Koźmińskiego (2015, 2016)
	Uczelnia Łazarskiego (2015, 2016)
	Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy (2016)

## 2.7. Uczelnie kategorii L

KRUE	Szkoła Główna Handlowa (2014, 2015, 2016)
KRPUW	Szkoła Główna Służby Pożarniczej (2014, 2015, 2016)
	Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych (2014, 2015, 2016)
	Akademia Finansów i Biznesu VISTULA (2014, 2016)
	Szkoła Wyższa Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie (2105, 2016)
	Akademia Leona Koźmińskiego (2014)

## Bibliografia

Andrews, J. i Higson, H. (2010). Graduate employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411–422. <https://doi.org/10.1080/03797720802522627>

KRASP. (2019). Statut KRASP. <https://www.krasp.org.pl/o-krasp/statut>

KRASP. (2021). *Informator. Kadencja 2020–2024*. Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich.

KRASP. (b.d.). *O nas*. Pobrano 31 października 2022 z [https://www.krasp.org.pl/O\\_krasp/O\\_NAS](https://www.krasp.org.pl/O_krasp/O_NAS)

*Materiały informacyjne na temat zasobów udostępnianych w ramach siódmej edycji ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych (ELA)*. (b.d.). Pobrano 2 marca 2023 z [https://ela.nauka.gov.pl/ELA7\\_opis\\_badania\\_20220702.pdf](https://ela.nauka.gov.pl/ELA7_opis_badania_20220702.pdf)

Okay-Somerville, B. i Scholarios, D. (2015). Między

studiami a pracą – samodzielne zarządzanie karierą, zatrudnialność, sukces zawodowy. Spojrzenie na teorię kariery z perspektywy społeczno-kognitywnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(107), 33–60.

Rocki, M. (2021). Łączenie studiów z pracą zarobkową a wejście absolwentów wyższych uczelni na rynek pracy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 83(4), 205–222. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2021.83.4.14>

Rocki, M. (2022). Kategoryzacja polskich uczelni akademickich w świetle danych z systemu monitorowania ekonomicznych losów absolwentów. *Gospodarka Narodowa*, 4(312), 42–59. <https://doi.org/10.33119/GN/154833>

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051641365>

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1668). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668>

**Marek Rocki** jest pracownikiem SGH: pełnił tu różne funkcje szczebla zarządczego, w tym w latach 1999–2005 oraz 2016–2020 był jej rektorem. W latach 2005–2019 był senatorem RP, w latach 2008–2016 przewodniczącym PKA, 2003–2016 prezesem Zarządu Głównego AZS. Zainteresowania naukowe i dotyczące ich dorobek obejmują zagadnienia związane z modelami ekonometrycznymi i ich efektywnością, problematyką jakości kształcenia w szkołach średnich i wyższych oraz zagadnienia z zakresu zarządzania w szkolnictwie wyższym.

# 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 dotyczą. 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](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](http://www.sgh.waw.pl/katalog-podyplomowe-mba)

